



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**NÁVRH ŘÍZENÍ RIZIK VYBRANÉHO
PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU**

PROPOSAL FOR RISK MANAGEMENT IN A SELECTED BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Krausová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

BRNO 2017

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2016/17

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Veronika Krausová

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Návrh řízení rizik vybraného podnikatelského subjektu

v anglickém jazyce:

Proposal for Risk Management in a Selected Business Entity

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je na základě analýzy a zhodnocení rizik vybraného podnikatelského subjektu v oblasti skladového hospodářství a logistiky navrhnout doporučení pro snížení jednotlivých rizik. Dále bude provedeno finanční vyčíslení možných dopadů rizik a navržená doporučení budou navržena k implementaci.

Seznam odborné literatury:

- DUCHÁČKOVÁ, E. a J. DAŇHEL. Teorie pojistných trhů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7431-015-7.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- STROUHAL, J. Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza, kdy je investice výhodná]. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přep. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- VOGT, J., W. PIENAAR a P. DE WIT. Business logistics management: theory and practice. New York: Oxford University Press, 2002, 316 s. ISBN 01-957-8011-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 21. 10. 2016



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu



Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou analýzy a zhodnocení rizik chemického výrobního družstva v oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství při zavádění nového produktu. V první části práce jsou popsána teoretická východiska z oblasti projektového managementu, analýzy a řízení rizik, jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství. Druhá část je věnována analýze současné situace vybraného podniku a poslední část se zabývá již konkrétním řešením, kdy jsou pomocí metody RIPRAN analyzována rizika v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů při zavádění nového produktu. Cílem diplomové práce je na základě analýzy a zhodnocení rizik při zavádění nového produktu navrhnout doporučení pro snížení jednotlivých rizik v oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství.

Abstract

The diploma thesis is dealing with analysis and evaluation of risks of the co-operative society related to introduction of the new product concerning the field of negotiations with supplier, logistics and warehouse management. The first part describes the theoretical basis of project management, risk analysis and management, negotiation with supplier, logistics and warehouse management. The second part is dedicated to the analysis of the current situation of the selected company and the last part deals with risks in the area of supply-customer relationship using the RIPRAN method. The main goal of the diploma thesis is to propose recommendations for reduction of individual risks connected to the introduction of the new product in the field of negotiation with supplier, logistics and warehouse management.

Klíčová slova

Družstvo, riziko, analýza rizik, projekt, projektový management, nový produkt, skladové hospodářství, logistika, dodavatel.

Keywords

Co-operative society, risk, risk analysis, project, project management, new product, warehousing processes, logistics, supplier.

Bibliografická citace

KRAUSOVÁ, V. Návrh řízení rizik vybraného podnikatelského subjektu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Návrh řízení rizik vybraného podnikatelského subjektu* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Romana Ptáčka, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy Vysokého učení technického.

V Brně dne 24. května 2017

podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Romanu Ptáčkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyni ekonomického úseku chemického výrobního družstva XYZ za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod.....	12
Cíle práce	14
Metody a postup zpracování	15
1 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ	17
1.1 Projektový management.....	17
1.2 Projekt	18
1.2.1 Cíle projektu.....	19
1.2.2 Fáze projektu.....	20
1.2.3 Projektový tým.....	21
1.3 Plánování projektu.....	22
1.3.1 Časová analýza projektu	22
1.3.2 Zdrojová analýza projektu	24
1.3.3 Analýza rizik projektu.....	25
1.4 Jednání s dodavateli, logistika a skladové hospodářství	34
1.5 Strategická situační analýza	36
1.5.1 Analýza PEST	37
1.5.2 Porterův model pěti sil	38
1.5.3 Analýza 7S	40
1.5.4 SWOT analýza	42
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	46
2.1 Představení společnosti	46
2.2 Strategická situační analýza	48
2.2.1 Analýza PEST	48
2.2.2 Porterův model pěti sil	51
2.2.3 Analýza 7S	54
2.2.4 SWOT analýza	58
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	61
3.1 Představení projektu.....	61
3.1.1 Popis produktu	61
3.1.2 Jednání s dodavatelem	62
3.1.3 Logistika	63
3.1.4 Skladové hospodářství	64
3.2 Časová analýza projektu.....	64
3.2.1 Analýza časového harmonogramu	65
3.2.2 Ganttův diagram.....	68

3.3	Zdrojová analýza projektu.....	69
3.4	Nákladová analýza projektu.....	70
3.5	Analýza rizik pomocí metody RIPRAN	72
3.5.1	Identifikace rizik	72
3.5.2	Kvantifikace rizik.....	75
3.5.3	Opatření pro snížení rizik.....	80
3.5.4	Celkové zhodnocení rizik dodavatelsko-odběratelských vztahů	86
	Závěr	89
	Seznam použitých zdrojů.....	90
	Seznam zkratk	94
	Seznam tabulek	95
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam příloh	97
	Přílohy.....	98

Úvod

Tématem této diplomové práce je návrh řízení rizik vybraného podnikatelského subjektu. Cílem je analyzovat a zhodnotit rizika podniku v oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství při zavádění nového produktu. Dále je cílem negativní dopady finančně vyčíslit a navrhnout vhodná opatření ke snížení rizik.

Řízení rizik je oblastí zaměřující se na analýzu a snížení rizika za pomoci různých metod a postupů, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. V dnešním turbulentním prostředí je riziko charakteristickým průvodním jevem fungování organizace. Schopnost včas rozpoznat a efektivně řídit rizika je nedílnou součástí strategického řízení podniku. Společnosti, které nevyužívají management rizik, riskují svoji stabilitu.

Pro oblast analýzy a zhodnocení rizik při zavádění nového produktu do firemního portfolia jsem se zaměřila pouze na část tohoto obtížného procesu a to na jednání s dodavatelem, logistiku a skladové hospodářství. Výběr vhodného dodavatele a efektivní řízení zásob je pro podnikové hospodářství klíčové. Význam skladového hospodářství stále roste, protože ovlivňuje náklady a také zákaznický servis. Efektivní logistika je cestou vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Úvodní část práce je věnována literární rešerši. V první řadě jsou popsány metody projektového managementu, co to je samotný projekt a jak probíhá. V další části se zabývám rizikologií, souvisejícími pojmy a samotnou analýzou rizik a to zejména metodou RIsk PROject ANalysis. Stručně se také věnuji teoretickým poznatkům z oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství. V poslední kapitole teoretické části je přiblížena strategická situační analýza, kde jsou popsány metody analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

V další části práce je popsána současná situace vybraného podniku. Pro analýzu jsem zvolila výrobní chemické družstvo, které je výrobcem drogistických výrobků a prodejcem zboží z oblasti dům a zahrada. Jsou zde také popsána specifika družstva jakožto podnikatelského subjektu. Pro zkoumání vnějšího okolí jsem využila PEST analýzu. Analýza konkurenceschopnosti družstva je zpracována pomocí Porterova modelu pěti sil. Vnitřní prostředí podniku je pak analyzováno dle sedmi faktorů, tzv. 7S, které jsou klíčové k úspěchu společnosti. Na základě předchozích analýz je provedena SWOT analýza.

V poslední části práce je již navrženo vlastní řešení projektu. V první řadě je popsán projekt zavedení nového produktu se zaměřením na jednání s dodavatelem, logistiku a skladové hospodářství. Pro projekt je zde vyhotovena časová, zdrojová a nákladová analýza. Navazující analýza rizik je zpracována zmíněnou metodou RIPRAN. Rizika jsou kvantifikována jak slovně, tak i číselně. V konečné fázi jsou navržena opatření ke snížení vybraných rizik.

Analyzovaná společnost nevyužívá metod projektového managementu. Proto je také vhodné touto formou družstvu ukázat, jak tyto metody zjednodušují plánování a řízení komplexních projektů. Základem úspěchu podnikání je umět dobře plánovat, organizovat a řídit. Projektové řízení představuje pomoc při překonávání problémů a dosažení předem vytyčeného cíle.

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout vybranému podnikatelskému subjektu doporučení pro snížení rizik v oblasti logistiky, skladového hospodářství a jednání s dodavatelem. Doporučení budou vytvořena na základě analýzy rizik a jejich zhodnocení při zavádění nového produktu. V rámci analýzy rizik bude provedeno finanční vyčíslení možných negativních dopadů. Nalezené poznatky a návrhy budou předloženy vedení společnosti a navrženy k implementaci.

Dílčími cíli práce, které povedou k hlavnímu cíli, jsou:

- vytvoření strategické situační analýzy, která slouží k analýze vnitřního a vnějšího okolí firmy a napomáhá k zjištění všech relevantních faktorů, ovlivňujících činnost firmy;
- tvorba analýzy časového harmonogramu;
- zdrojová analýza, zahrnující lidské i materiálové zdroje;
- analýza nákladů na činnosti projektu;
- analýza rizik metodou RIPRAN;
- finanční vyčíslení negativních dopadů.

Metody a postup zpracování

Tato diplomová práce byla zpracována ve třech částech: teoretické poznatky, současná situace společnosti a vlastní návrhy řešení.

V první části byla formulována teoretická východiska za pomoci literární rešerše. V rámci teoretických poznatků byly definovány metody projektového managementu, včetně plánování projektu a analýzy rizik. Dále zde byly popsány metody pro situační analýzu podniku.

V další části byla již analyzována současná situace konkrétního podniku. V první řadě byl podnik představen a byla popsána jeho specifika. V druhé řadě byla vypracována strategická situační analýza. Konkrétně byla provedena analýza vnějších faktorů ovlivňujících působení podniku - PEST, kde byly analyzovány politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. Poté byla analyzována konkurenceschopnost daného podniku a to za pomoci Porterova modelu pěti sil, který zahrnuje analýzu stávající konkurence, potenciálních konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitučních produktů. Konečně bylo analyzováno vnitřní prostředí společnosti a to pomocí analýzy 7S, tedy nalezení klíčových faktorů úspěchu, mezi které patří styl vedení, strategie podniku, organizační struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Na základě předchozích analýz, PEST analýzy, Porterova modelu a analýzy 7S byla sestavena SWOT analýza. Byly vymezeny silné a slabé stránky společnosti, které byly seřazeny dle důležitosti na základě párového srovnání. Dále byly vymezeny příležitosti a hrozby, které byly seřazeny podle závažnosti dopadu na základě čtyř nezávislých hodnocení. Dle SWOT analýzy byla pak zvolena vyplývající strategie vhodná pro podnik. Data potřebná k představení podniku a ke zpracování strategické situační analýzy byla získána z veřejně dostupných zdrojů, informačních brožur společnosti a na základě rozhovorů se zaměstnanci.

Poslední část diplomové práce je věnována realizaci strategie, která vyplynula ze situační analýzy. V této části je jednak představen projekt zaměřený na jednání s dodavatelem, logistiku a skladové hospodářství při zavádění nového produktu, ale taktéž přímo nově zaváděný produkt. Poté je zde za pomoci softwaru MS Project zpracována časová analýza projektu včetně Ganttova diagramu. Dále zdrojová analýza projektu, zahrnující lidské i materiálové zdroje a nákladová analýza projektu a to vše již v zúžené oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství. Analýza rizik ve stejných oblastech byla zpracována pomocí metody RIPRAN (RIsk PROject ANalysis). V první řadě byla rizika

identifikována, zvláště pro oblast jednání s dodavatelem a dohromady pro oblast logistiky a skladového hospodářství, jelikož jsou tyto oblasti vzájemně prolnuté. Dalším krokem analýzy RIPRAN byla kvantifikace rizik. Rizika byla kvantifikována jak verbálním hodnocením, tak i číselně, kdy byly vyčísleny konkrétní hodnoty rizika na základě pravděpodobnosti a dopadu hrozby. Pro vybraná rizika byla navržena opatření pro snížení rizik, která budou navržena k implementaci ve společnosti.

1 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ

1.1 Projektový management

Projektový management je souborem pravidel, norem, doporučení, postupů, metod a nástrojů. Projektové řízení není jen samotným používáním metod a technik, je především filozofií, stylem práce a způsobem myšlení.¹

Předmětem projektového řízení je projekt. Projekt představuje soubor aktivit, které je nutné naplánovat a provést tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. Souhrnně tedy projektové řízení znamená dosahování změn, které je jak efektivní, tak i účinné.

Cílem projektového managementu je tedy naplánovat a zrealizovat úspěšný projekt – tím je myšleno, dosáhnout vytyčeného cíle projektu v předem naplánovaném čase a s plánovanými náklady.²

Projektový management charakterizují následující principy³:

- systémový přístup;
- systematický postup;
- definování a strukturování problému;
- výběr metod;
- týmová práce;
- využití počítačové podpory;
- integrace.

Projekt je představován organizovaným působením základních pěti elementů projektového řízení, kterými jsou:

- projektová komunikace – dorozumění všech účastníků;
- týmová spolupráce – kooperace důležitá k dosažení sdílených cílů;
- životní cyklus projektu – logický sled fází projektu;
- vlastní součásti projektového managementu – techniky a nástroje řízení (organizační struktura, projektový tým, metodika, kontrola ad.);

¹ SVOZILOVÁ A., Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, s. 17

² DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 16

³ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 16

- organizační závazek – manažer řídící projekt, finanční a jiné zdroje, technologie ad.

Veličiny, které vytváří hranice projektového prostředí, jsou předmět projektu, čas a náklady, pak také míra rizika a kvalita realizovaných výstupů.⁴

Projektový management se od běžného operativního řízení liší dočasným přidělením zdrojů pro realizaci projektu a to jak zdrojů pracovních, finančních nebo technologických. Pokud je dosaženo cílů projektu, projekt končí a zdroje jsou přesunuty.⁵

1.2 Projekt

„Projekt je představován jedinečnou množinou koordinovaných aktivit s vymezenými počátečními a koncovými body a realizovanou jednotlivcem nebo organizací s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného časového rozvrhu, nákladů a výkonových parametrů.“⁶

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn; definováno datum začátku a konce uskutečnění; stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“⁷

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“⁸

Termín projekt je často brán v projektovém řízení odlišně, ale všechny definice mají více či méně stejný smysl. Projekt je ve všech případech definován jako změna z výchozího stavu do stavu cílového.⁹

⁴ SVOZILOVÁ A., Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, s. 18

⁵ SVOZILOVÁ A., Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, s. 20

⁶ CHVALOVSKÝ V., Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať, s. 17

⁷ SVOZILOVÁ A., Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, s. 20

⁸ SVOZILOVÁ A., Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, s. 20

⁹ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 17

Projekt je charakterizován typickými znaky:

- cíl – projekt má jasný cíl či výsledek;
- čas – projekt je časově omezený sled činností;
- jedinečnost – neopakovatelný sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení = projektové řízení.¹⁰

Pokud projekt splňuje předchozí kritéria, je vhodné jej řídit pomocí nástrojů projektového řízení.

Typickými projekty jsou například zavádění systému kvality, vývoj a zavádění informačního systému, stavebně-investiční akce, přesun organizace, vývoj nového produktu, inovace produktu ad.

Optimální doba trvání projektu je 12 měsíců, delší doba trvání projektu je rizikovější a to jak ve sklouzávání v termínech, tak i nákladech. Taktéž může dojít k vyhoření projektového týmu. Pokud se jedná o složitý projekt s dobou trvání delší než jeden rok, je vhodné jej rozdělit na několik podprojektů, které dohromady dosahují cíle komplexního projektu.¹¹

1.2.1 Cíle projektu

Správná definice cíle projektu je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Je to poměrně obtížný proces, kdy příliš vágně definovaný cíl může znamenat, že projekt je poté realizován jinak, než bylo předpokládáno. Pomůckou k dobré definici cíle je technika SMART. Podle této techniky by cíle projektu měly být:

S – specific = specifický/konkrétní;

M – measurable = měřitelný, abychom mohli určit, zda bylo dosaženo vytyčeného cíle;

A – agreed = akceptovaný/odpovídající – zainteresované strany se shodly a vědí, o co jde;

R – realistic = realistický – je možné cíle dosáhnout;

T – timed = termínovaný/časově ohraničený.

V projektech je vhodné nejen definovat celkový cíl, ale také veškeré dílčí cíle a i tyto cíle musí splňovat podmínku smart.¹²

¹⁰ Projekt [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>

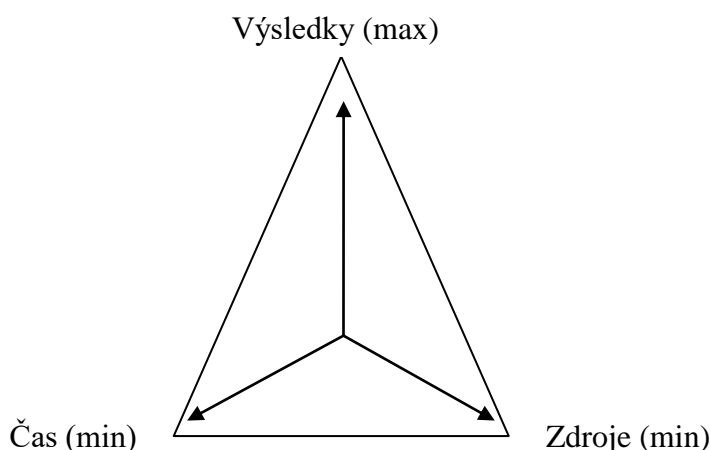
¹¹ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 20

¹² DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 79

V souvislosti s projekty a jejich cíli zacházíme vždy se třemi základními pojmy – výsledky, časem a zdroji. Dohromady tyto tři veličiny tvoří tzv. **trojimperativ** projektového řízení, jehož účelem je optimální vyvážení těchto tří požadavků.

Základním poznatkem je, že tyto veličiny jsou vzájemně provázané. Tedy například pokud se jedna z veličin změní a druhá musí zůstat nezměněna, musí se odpovídajícím způsobem změnit třetí z veličin. Cílem je většinou dosáhnout maximálních výsledků za využití co nejméně zdrojů a minimálního času.¹³

Obrázek 1 – Trojimperativ projektového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 81

1.2.2 Fáze projektu

Fáze projektu je oddělený časový úsek v posloupnosti činností projektu, který je zřetelně oddělen od ostatních takových úseků.

Projekt jako celek můžeme rozdělit na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu. V nejobecnějším pojetí lze fáze rozdělit na předprojektovou (přípravná, definiční), projektovou (realizační) a poprojektovou (vyhodnocovací) fázi. Toto pojetí odpovídá rozdělení na přípravu, realizaci a vyhodnocení.¹⁴

¹³ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 83

¹⁴ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 154

Předprojektová fáze má za účel prozkoumat příležitosti a posoudit proveditelnost daného záměru. V této fázi se zpracovávají dva hlavní dokumenty a to studie příležitosti a studie proveditelnosti. Obecně by měla tato fáze odpovědět na strategické otázky projektu.¹⁵

V projektové fázi dochází především k sestavení projektového týmu, vytvoření plánu a jeho realizaci. Samotná realizační fáze se dělí ještě detailněji na fáze zahájení, plánování, vlastní realizaci a ukončení. Při zahájení je rozhodnuto projekt realizovat, upřesnit cíle projektu, jeho účel, personální obsazení ad. Poté při plánování má již projektový tým k dispozici konkrétní zadání a vytváří plán projektu – tzv. baseline. Poté následuje vlastní realizace projektu, kdy je projekt sledován a porovnává se jeho průběh s plánem. Projekt končí předáním výstupů a ukončením projektu.¹⁶

Poprojektová fáze se zabývá zejména výstupy projektu. Projekt přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech. Toto vyhodnocení má za účel nalézt chyby a příště je neopakovat. Výsledky projektů se však ve většině případů dostavují až po uplynutí určité doby.¹⁷

1.2.3 Projektový tým

Pracovní skupina je definována jako dvě nebo více osob, které spolu spolupracují a to tak, že se vzájemně ovlivňují. Projektový tým je pracovní skupinou, jejíž existence a činnost je podřízena společnému účelu.¹⁸

Projektový tým je hlavní výkonný článek projektu. Je složen z osob, které jsou podřízeny projektovému manažerovi, jsou pověřeny realizovat určitou jednotku práce a mají přesně definované zadání na požadovaný výsledek.¹⁹

Projektový tým je většinou jmenovaný napříč organizační strukturou ve shodě s maticovou organizační strukturou. Každý člen projektového týmu má v projektu danou roli a pracovní místo je podle toho specifikované. Každý z členů má vymezenou pravomoc a odpovědnost.²⁰

¹⁵ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 158

¹⁶ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 159

¹⁷ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 159

¹⁸ CHVALOVSKÝ V., Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať, s. 31

¹⁹ SVOZILOVÁ A., Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, s. 32

²⁰ *Projektový tým (Project team)* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>

Jednoduše řečeno hlavním úkolem projektového týmu je organizovat, řídit a vést projekt.²¹

1.3 Plánování projektu

1.3.1 Časová analýza projektu

Plánování času v projektu je klíčovou součástí. Neprobíhá odděleně od ostatních činností, je třeba brát v potaz celý trojimperativ.

Obvykle se začíná definováním činností určených k realizaci. Při definování činností se nezabýváme jejich sousledností, ale v tuto chvíli jde jen o jejich prostý výčet. Následuje seřazení těchto činností a to tak, že jsou mezi činnostmi hledány logické vazby. Existuje více druhů vazeb mezi činnostmi a to:

- konec – začátek (finish-to-start FS): předcházející činnosti musí skončit, aby mohla začít následující;
- konec – konec (finish-to-finish FF): předcházející činnosti musí skončit, aby mohla následující skončit;
- začátek – začátek (start-to-start SS): předcházející činnosti musí začít, aby mohla začít následující;
- začátek – konec (start-to-finish SF): předcházející činnosti musí začít, aby mohla skončit následující.

Výsledkem procesu seřazení činností a grafickým znázorněním závislostí mezi činnostmi je síťový graf. Podle způsobu znázornění činností rozlišujeme dva druhy: uzlově definovaný síťový graf a hranově definovaný síťový graf. V uzlově definovaném grafu jsou činnosti znázorněny jako ohodnocené uzly a orientované hrany představují závislost mezi činnostmi. V hranově definovaném grafu se pro znázornění činností používají ohodnocené orientované hrany, uzly představují začátek a konec činnosti.²²

1.3.1.1 Metody časové analýzy projektu

Metoda PERT

Metoda PERT = Program Evaluation and Review Technique je jednou ze standardních metod síťové analýzy. Je zobecněním metody kritické cesty CPM. Cílem modelu PERT je takové

²¹ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 39

²² DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 162-163

uspořádání činností, které zajistí dodržení termínu dokončení projektu s dostatečně vysokou pravděpodobností. Základním rozdílem od metody CPM je ten, že doba trvání činnosti není přesně známa, je dána pouze určitou pravděpodobností.²³

Metoda spočívá ve výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání. Činnosti jsou přiřazeny tři odhady délky trvání – optimistická (t_o), normální (t_n) a pesimistická (t_p). Výpočet očekávané doby trvání (T) je poté dán vzorcem:

$$T = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6}$$

Dále lze vypočítat rozptyl a další parametry. Tímto postupem lze pak pro jednotlivé činnosti, etapy i celý projekt spočítat pravděpodobnosti dokončení k určitým datům.

Pokud byl síťový graf doplněn o dobu trvání, pak můžeme přistoupit k samotnému sestavení harmonogramu. Obvykle se postupuje metodou kritické cesty.²⁴

Metoda kritické cesty CPM

Metoda kritické cesty CPM = Critical Path Method, patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Používá se zejména pro odhad doby trvání projektu. Doby trvání jsou obvykle známy podle minulých zkušeností. Cílem metody je stanovit dobu trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. Kritická cesta je časově nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do koncového. Kritická cesta se tedy skládá z činností, na které by se manažer projektu měl zaměřit nejvíce, pokud chce zabezpečit plynulé a včasné dokončení projektu. Metoda CPM umožňuje efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu.²⁵

Při zjišťování časového rozvrhu se mohou u všech činností dle příslušných metod (CPM, PERT) vypočítávat termíny – nejdříve možný začátek a konec a nejpozději přípustný začátek a konec, rezerva celková – časové období, o které je možné se zpozdit, aniž by byla narušena kritická cesta, rezerva volná – časové období, o které je možné se zpozdit, aniž by byl

²³ *Metoda PERT* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-pert>

²⁴ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., *Projektový management podle IPMA*, s. 166

²⁵ *Metoda kritické cesty – CPM* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>

opožděn nejdříve možný začátek následující činnosti, kritická cesta – nejdelší cesta, která udává nejkratší možnou dobu realizace projektu.²⁶

Ganttův diagram

V dnešní praxi se s předchozími síťovými grafy příliš npracuje. Praktičtějším zobrazením, které kombinuje síťové grafy, je Ganttův diagram. Graficky znázorňuje naplánované posloupnosti činností v čase. Horizontálně se zobrazuje časové období, pro které se plánuje, vertikálně se zobrazují jednotlivé aktivity – kroky, činnosti nebo podprojekty v plánovaném pořadí.²⁷

Pro vytvoření časového harmonogramu je třeba přiřadit činnostem potřebné zdroje, ověřit dostupnost zdrojů v požadovaných termínech, ověřit splnění termínů, finanční stránku a celkovou realizovatelnost plánu, vyhodnotit rizika plánu a provést nezbytné úpravy časového plánu.²⁸

1.3.2 Zdrojová analýza projektu

Management zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a v jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Mezi zdroje jsou zahrnuti lidé, zařízení, infrastruktura (informační technologie, vybavení, informace, dokumenty, znalosti ad.) a jiné.²⁹

Cílem kapacitního plánování zdrojů potřebných k projektu je stanovení pracovních sil, zařízení ad., které jsou třeba k provedení dané činnosti. V praxi je prováděna zdrojová analýza zejména u těch zdrojů, které jsou kapacitně limitovány.

Mezi procesy kapacitního plánování patří v první řadě určení potřebných zdrojů a nároků na ně. Při určení potřebných zdrojů je podstatný časový plán projektu – prakticky každé rozhodnutí o době trvání činnosti má vliv na zdroje. Pro zdrojovou analýzu je tedy podstatné v časovém plánu uvést nároky na druhy zdrojů a stanovit jejich celkové množství. Poté následuje samotná analýza zdrojů projektu. Výstupy kapacitního plánování obvykle bývají v tabulkové nebo grafické podobě.³⁰

²⁶ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 167

²⁷ *Ganttův diagram* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

²⁸ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 169

²⁹ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 177

³⁰ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 177

Při plánování zdrojů je možné použít několik metod odhadu:

- analytický odhad – tj. porovnání projektu s databází a klíčovými tabulkami (na základě předchozích zkušeností);
- konzultace s odborníky;
- kalkulační schémata.³¹

1.3.3 Analýza rizik projektu

Prvním krokem procesu snižování rizika je analýza. Analýza rizik je charakterizována jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu, tzn. stanovení rizik a jejich závažnost.³²

Prvním úkonem prováděným v rámci analýzy rizik je analýza hrozeb a zranitelností. Každá hrozba je hodnocena vůči aktivu či skupině aktiv. Při stanovení úrovně hrozby se vychází z faktorů jako je nebezpečnost, motivace a přístup. Při stanovení úrovně zranitelnosti se vychází z faktorů citlivosti a kritičnosti. Při analýze hrozeb a zranitelnosti je potřeba brát v úvahu protiopatření a jejich vliv na snížení hrozby a zranitelnosti. Dalšími úkony analýzy rizik je stanovení dopadů rizika a jejich pravděpodobnosti.

Analýza rizik může být prováděna s různou podrobností a to podle toho, k jakému účelu slouží a jak dostupné jsou podkladové zdroje. Analýza rizik může být prováděna způsobem kvalitativním, semikvantitativním, kvantitativním nebo jejich kombinací. Kvalitativní analýza rizik užívá slovního hodnocení. Stupně kvalitativního hodnocení by měly být přizpůsobeny okolnostem. Většinou je kvalitativní analýza užívána tam, kde chybí číselná data. U semikvantitativní analýzy jsou ke kvalitativní stupnici hodnocení přiřazeny hodnoty (bodová škála). Kvantitativní analýza využívá číselné hodnoty, které jsou přesné. Pro vyhodnocení závažnosti dopadu slouží nejčastěji samotná hodnota aktiva nebo náklady potřebné na odstranění škod. Pravděpodobnost lze vyjádřit četností výskytu.

³¹ DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., Projektový management podle IPMA, s. 183

³² SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 93

Posledním úkonem analýzy rizik je stanovení úrovně. Odhad rizika bývá obvykle vypočten dle následujícího vzorce:

$$R = D \times P$$

kde, R je úroveň rizika; D je závažnost dopadu; P je pravděpodobnost výskytu.³³

1.3.3.1 Riziko a související pojmy

Riziko je charakterizováno mnoha definicemi a to zejména dle oboru, existují skupiny definic technických, ekonomických a sociálních.

Riziko je možné chápat jako:

- „nejistota vznikající v souvislosti s možným výskytem události“;
- „nebezpečí vzniku nějaké újmy“;
- „pravděpodobnost vzniku příslušné újmy“;
- „možnost zisku nebo ztráty při investování, popř. podnikání“;
- „možná nejistá událost nebo situace, která může mít záporný nebo kladný účinek na cíle projektu“;
- a další.³⁴

Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Pokud hrozba nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být brána v úvahu. Stejně tak aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik.³⁵

Rizikologie

Nauka či věda o riziku, působící hlavně v ekonomii a technice. Rizikologie je širokým oborem, který je obtížné vymezit. Základní cíl rizikologie je definován následovně: „*intuitivní rozhodování nahradit nebo alespoň doplnit rozhodováním založeným na systematickém přístupu k jevům, dějům a událostem, které se staly nebo které se očekávají*“.³⁶

³³ GRASSEOVÁ M., Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 159 - 161

³⁴ TICHÝ M., Ovládání rizika, s. 16

³⁵ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 96

³⁶ TICHÝ M., Ovládání rizika, s. XV

Aktivum

Aktivem je všechno, co má pro subjekt hodnotu. Aktiva se dělí na hmotná (nemovitost, cenné papíry, peníze ad.) a nehmotná (citlivé informace, autorská práva ad.). Hodnota aktiva je buď obecným vyjádřením vnímané ceny, nebo subjektivním oceněním.³⁷

Hrozba

Událost, činnost nebo osoba, která má nežádoucí vliv a může způsobit škodu. Úroveň hrozby se stanovuje dle nebezpečnosti, tedy schopnosti hrozby způsobit škodu, přístupu, tzn. pravděpodobnosti, že se hrozba dostane k aktivu a motivace, tedy zájmu iniciace hrozby proti aktivu.³⁸

Zranitelnost

Nedostatek nebo slabina analyzovaného aktiva. Vyjadřuje, jak citlivě působí daná hrozba na aktivum.³⁹

Protipatření

Proces, postup, prostředek a vše, co je navrženo na snížení působení hrozby, zmírnění zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protipatření je navrhováno s cílem předejít vzniku škody nebo alespoň usnadnit překonání následků vzniklé škody.⁴⁰

Újma a škoda

Újma je obecný pojem nadřazený pojmu škoda. Újma je definována jako souhrnný výraz pro poškození a to hmotné, majetkové, fyzické ad. V rizikologii není újma předmětem specifického vyšetřování, pokud se nejedná o její hmotnou formu – škodu. Škoda je majetkovou újmou vznikající realizací nebezpečí. Škoda se vyjadřuje penězi či naturálními jednotkami.⁴¹

³⁷ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 94

³⁸ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 95

³⁹ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 95

⁴⁰ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 96

⁴¹ TICHÝ M., Ovládání rizika, s. 20 - 21

1.3.3.2 Přístupy k riziku

Podnikatelské riziko je hodnoceno ze dvou stránek:

- pozitivní – vyšší zisk a úspěch;
- negativní – horší hospodářské výsledky.⁴²

Existují tři možné přístupy manažera k riziku a to averze, sklon k riziku a neutrální postoj. Pokud manažer inklinuje k averzi, tak se vyhýbá rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty s velkou jistotou výsledků. Z toho vyplývá, že volí konzervativní strategii. V případě, že má sklon k riziku, vyhledává rizikové projekty, jež jsou spojeny s vysokým nebezpečím nepříznivých výsledků, ale zároveň s vyššími zisky. Pokud má manažer neutrální sklon k riziku, je jeho sklon k averzi a sklon k riziku v rovnováze.

Postoj podnikatele či manažera k riziku může být ovlivněn formou přípravy realizace rizikových projektů a vytvářením překážek pro zvýšeně rizikové projekty.⁴³

1.3.3.3 Klasifikace rizik

Dle Tichého neexistuje žádné univerzální uspořádání nebezpečí a rizik do kategorií nebo tříd. Uspořádat lze rizika pouze v užším okruhu, například v rámci jedné organizace či oboru. Rozdělit rizika lze na:

- hmotné – měřitelné;
- nehmotné – taktéž psychologické;
- spekulativní – podstupované s cíleným záměrem, možnost zisku nebo ztráty;
- čisté – realizace je vždy nepříznivá, rozhodovatel se mu snaží vyhnout, tzn. pouze možnost ztráty nebo žádné ztráty;
- systematické/nesystematické – vztahuje se na několik projektů/jeden projekt;
- pojistitelné/nepojistitelné – přenositelné/nepřenositelné na třetí osobu;
- strategické – ve strategickém rozhodování („co se má dělat“);
- operační – v operačním rozhodování („jak se to má dělat“);
- odhadované – nelze numericky popsat;⁴⁴
- finanční – nepříznivé okolnosti zahrnují finanční ztrátu;

⁴² CHAPMAN C. B., WARD S., How to manage project opportunity and risk, s. 233

⁴³ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 93

⁴⁴ TICHÝ M., Ovládání rizika, s. 17 - 18

- nefinanční – nepříznivé okolnosti nezahrnují finanční ztrátu;
- statické – příčina rizika se nachází mimo změny v ekonomice;
- dynamické – příčina je ve změnách v okolí firmy nebo firmě samotné.⁴⁵

1.3.3.4 Řízení rizik

Management rizik = řízení rizika je „kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit“.⁴⁶

Řízení rizik je proces, při kterém se manažer snaží zamezit působení nežádoucích vlivů a naopak je umožněno využívat příležitosti působení pozitivních vlivů. Řízení rizik je rozhodovací proces vyplývající z analýzy rizik.

Řízení rizik projektu je rozděleno do následujících čtyř kroků, které by měly být prováděny opakovaně:⁴⁷

1. Rozpoznání rizika - způsoby pro rozpoznání rizika jsou vytvoření a kontrola seznamu úkolů a časového plánu projektu, dále pak rozhovory s odborníky.
2. Vyhodnocení rizika
 - určení úrovně tolerance, tzn. jaké náklady a zpoždění jsou přijatelné;
 - přiřazení pravděpodobnosti jednotlivým rizikům, expertním odhadem nebo některou z metod řízení projektů (např. PERT);
 - přiřazení nákladů k jednotlivým rizikům – ztráta nebo ušlý zisk;
 - přiřazení priorit jednotlivým rizikům – na základě úrovně tolerance, nákladů na riziko a pravděpodobnosti, že k riziku dojde, pomocí těchto priorit se určuje, na která rizika je nutné se soustředit nejdříve.
3. Vytvoření rizikových plánů
 - rozpoznání aktivačních procedur pro jednotlivá rizika (příčemž aktivační procedury značí, že došlo nebo mohlo dojít k riziku);
 - stanovení plánů pro jednotlivá rizika – rizikové plány lze vytvářet třemi způsoby: zmírnění rizika předem provedenými akcemi, snížením dopadu rizika, reakcí na riziko rezervním plánem.

⁴⁵ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 124

⁴⁶ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 115

⁴⁷ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 114

4. Sledování a řízení rizika – sledování seznamu určených položek tak, aby bylo zjištěno, zda se neobjevují aktivační procedury a v případě potřeby využití rezervního plánu.

Účinného řízení rizik může být dosaženo v případě, kdy je jasně definována strategie společnosti, subjekt má funkční proces řízení rizik a management klade na řízení rizik důraz.⁴⁸

1.3.3.5 Metody analýzy rizik projektu

V oblasti řízení rizik projektu existuje poměrně velké množství specifických metod. Tyto metody lze rozdělit do dvou skupin a to metody zabývající se analýzou rizik produktu projektu a metody zabývající se analýzou rizik managementu projektu. První skupina slouží pro řízení rizik vyplývajících z technické podstaty realizovaného produktu. Druhá skupina se zabývá riziky, která vyplývají z podstaty řízení projektu, avšak zvažují i technická rizika.

V dalších částech se budu zabývat pouze analýzou rizik managementu projektu.

Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis)

Jedná se o empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Autorem metody je Branislav Lacko. Metoda je zaměřena na zpracování analýzy rizika projektu, kterou je nutné provést před samotnou implementací. Metoda RIPRAN se skládá z fází přípravy analýzy rizika, identifikace rizika, kvantifikace rizika, snižování rizika a celkového zhodnocení rizika. Činnosti jsou koncipovány jako procesy, které na sebe navazují.⁴⁹

1. Příprava analýzy rizika

Cílem je připravit vše k provedení analýzy rizik dle metody RIPRAN. Vstupem je popis metody, formuláře a další pokyny a informace. Výstupem je časový plán provedení analýzy rizik, sestavení týmu a rozhodnutí o použitých stupnicích.⁵⁰

2. Identifikace rizika

Cílem je nalezení hrozeb a scénářů. Tým sestavuje výstupní seznam hrozeb a scénářů, nejlépe ve formě tabulky a to po diskuzi a schválení textu hrozby a textu scénáře. Je to tedy postup,

⁴⁸ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 115

⁴⁹ Charakteristika metody RIPRAN [online], [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>

⁵⁰ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 216

kdy k hrozbě hledáme možné následky. Ke každé hrozbě by měly být přiřazeny všechny možné scénáře, jako pomůcku je zde možné použít stromy rizik.⁵¹

Tabulka 1 – Identifikace rizik

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Konkrétní nebezpečí (např. uhoří blesk)	Děj, který je způsoben hrozbou (např. požár)	Doplňující text (např. blesk uhodí x-krát do roka)
2.

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 217

3. Kvantifikace rizika

Cílem je ohodnotit pravděpodobnost scénářů, velikost škod a vyhodnotit míru rizika. Tým se dohodne, zda určí hodnoty pravděpodobnosti a dopadů na projekt nebo zda určí klasifikační stupnice. Pak jsou doplňovány jednotlivé dvojice o hodnotu pravděpodobnosti a velikosti dopadu a je vypočtena hodnota rizika.⁵²

Tabulka 2 – Kvantifikace rizik

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Poznámky
ID	xx%		= pst x dopad	

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 219-220

⁵¹ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 217-218

⁵² DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 218-220

V případě verbálního hodnocení je použito následujících tabulek, kdy je místo konkrétních čísel využito dohodnutých zkratk dle jednotlivých tabulek.

Tabulka 3 – Verbální hodnoty pravděpodobnosti

Verbální hodnoty pravděpodobnosti		
Vysoká pravděpodobnost	VP	nad 66 %
Střední pravděpodobnost	SP	33 - 66 %
Malá pravděpodobnost	MP	pod 33 %

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 219-220

Tabulka 4 – Verbální hodnoty nepříznivého dopadu

Verbální hodnoty nepříznivého dopadu		
Vysoký dopad	VD	<ul style="list-style-type: none"> • ohrožení cíle projektu • ohrožení konečného termínu projektu • možnost překročení celkového rozpočtu projektu • škoda více než 20 % z projektu
Střední dopad	SD	<ul style="list-style-type: none"> • ohrožení termínu, nákladů, zdrojů některé dílčí činnosti • mimořádné zásahy do plánu projektu • škoda přes 0,5 % do 20 % z celkové hodnoty projektu
Malý dopad	MD	<ul style="list-style-type: none"> • dopady vyžadují určité zásahy do projektu • škoda do 0,5 % z celkové hodnoty projektu

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 219-220

Tabulka 5 – Tabulka vazeb mezi dopadem a pravděpodobností

Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika			
Riziko	MP	SP	VP
MD	MHR	MHR	SHR
SD	MHR	SHR	VHR
VD	SHR	VHR	VHR

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 219-220

Tabulka 6 – Hodnoty rizika a reakce

Hodnota rizika a reakce		
VHR	vysoká	vyhnutí se riziku
SHR	střední	tvorba rizikového plánu
MHR	malá	akceptace

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 219-220

4. Snižování rizika

Cílem je připravit opatření snižující hodnoty jednotlivých rizik na akceptovatelnou úroveň. Pro každou položku seznamu rizik se tým snaží nalézt opatření, které by mohlo snížit riziko na úroveň akceptovatelného rizika. Návrhy jsou opět zapsány do tabulky.⁵³

Tabulka 7 – Opatření snižující rizika

Pořadové číslo rizika	Návrhy na opatření	Nová hodnota rizika	Náklady na opatření	Zodpovědnost pro zajištění	Poznámka
ID	...		Kč		

Zdroj: vlastní zpracování dle DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 220

5. Celkové zhodnocení rizika

Cílem je celkově vyhodnotit analyzovaná rizika projektu. Vyhodnotíme počet dílčích rizik, celkový součet hodnot rizik, časové rozložení hodnot rizik v průběhu trvání projektu a hodnotu zbytkového rizika. Žádné z rizik by nemělo překročit míru akceptovatelného rizika. Závěry analýzy a celá dokumentace jsou na závěr zkompleťovány a celkové zhodnocení rizik se poté předává managementu firmy ke schválení.⁵⁴

1.3.3.6 Prevence rizika

Z hlediska prevence rizik spojených s kontrakty mezi dodavatelem a odběratelem je vhodné mít v interních předpisech definované standardní postupy pro uzavírání smluv, z nichž jasné plyne, kdo je za co zodpovědný, jak má probíhat proces před samotným kontraktem apod. Vhodné je také mít předem připravené vzorové smlouvy a jejich změny pro daný případ

⁵³ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 220-222

⁵⁴ DOLEŽAL J., Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, s. 222-223

konzultovat s odborníkem, případně si nechat smlouvu vždy „na míru“ vytvořit od právního zástupce.⁵⁵

Dodavatelsko-odběratelská smlouva

Dodavatelsko-odběratelská smlouva je smluvní typ, který nejčastěji nese prvky smlouvy kupní nebo smlouvy o dílo. Obvykle je uzavírána na dlouhé časové období a je uzavírána jako tzv. rámcová smlouva, na jejímž základě probíhají dílčí obchody mezi partnery. Dodavatelské smlouvy velmi často obsahují odkaz na obchodní podmínky, které by měly být oběma stranám známy.

Rámcová smlouva by měla obsahovat zejména předmět smlouvy, podmínky pro uzavírání dílčích objednávek (i proces vytváření a potvrzování), platební podmínky, splatnost, dodací podmínky, logistický proces, sankční ustanovení, ujednání, jak ukončit rámcovou smlouvu.

Rámcová smlouva obsahuje tedy závazek odběratele odebrat službu nebo zboží v předem daném minimálním rozsahu. Oproti tomu je dán závazek dodavatele toto množství dodat, a to v předem stanovené jakosti.⁵⁶

1.4 Jednání s dodavateli, logistika a skladové hospodářství

Jednání s dodavateli sestává jak z psychické přípravy k jednání, tak i věcné přípravy. Psychická příprava je dána mentálními schopnostmi nákupčího, jako je výkonnost, kapacita znalostí a zkušeností, sebevědomí, vnímavost ad. Věcná stránka je dána nákupními cíli a strategií, na základě nichž jsou pak vytvořeny mantinely vyjednávání s dodavatelem. Mantinely zahrnují znalost vlastní zakázky, včetně požadovaných parametrů, znalost vlastní pozice a kompetencí, odhad vlastní vyjednávací moci, alternativy v jednání ad. V rámci organizační přípravy je třeba si specifikovat účastníky jednání, čas a dobu trvání jednání, místo a náklady s jednáním spojené.⁵⁷

Logistika se zabývá metodami řízení v oblasti zásob a úzce souvisí s plánováním. Jde o řízení dopravních a skladovacích činností organizace, která zahrnuje řízení materiálových,

⁵⁵ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 302

⁵⁶ *Dodavatelská smlouva a právní doporučení* [online], [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://pravopropodnikatele.cz/dodavatelstva-smlouva-a-pravni-doporuceni/>

⁵⁷ TOMEK G., VÁVROVÁ V., Řízení výroby a nákupu, s. 290-291

informačních a finančních toků.⁵⁸ Cílem je, aby správný zákazník obdržel ve správný čas a na správném místě, zboží, které si objednal, ve správné kvalitě a množství. Zároveň by měly být respektovány optimální náklady při realizaci materiálového toku.⁵⁹

Logistika je proces od počáteční zákaznické objednávky až po konečnou spotřebu zákazníka. Logistika obsahuje mnoho kroků od zákaznické objednávky, nákupu zboží/spotřebního materiálu, výroby produktu, spravování skladu, balení produktu, transfer konečného výrobku do skladu či na distribuční místo, transfer zboží konečnému spotřebiteli a konečně platbu od odběratele.

Existuje mnoho metod logistiky:

- FIFO – First In First Out: první do skladu, první ze skladu;
- FEFO – First Expired First Out: první expirující, první ze skladu;
- LIFO – Last In First Out: poslední do skladu, první ze skladu;
- JIT – Just In Time: minimální zásoby a maximální kvalita;
- ABC: rozdělení materiálů do tří kategorií
- a jiné.⁶⁰

Skladové hospodářství je součástí logistického systému. Skladování zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží či hotových výrobků) v místě jejich vzniku, mezi místem jejich vzniku a v místě spotřeby. Poskytuje managementu taktéž informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.⁶¹

Skladové hospodářství umožňuje sledovat stav zásob, pohyb zboží, rychlost obratu, dobu skladování produktů apod.⁶²

⁵⁸ PIENAAR W., VOGT J., WIT P., Business logistics management: theory and practice, s. 16

⁵⁹ ŠTŮSEK J., Řízení provozu v logistických řetězcích, s. 75

⁶⁰ VOORTMAN C., Global logistics management, s. 1

⁶¹ LAMBERT D. M., STOCK R. J., ELLRAM, L. M., Logistika, s. 12

⁶² TOMPKINS J., SMITH J., The Warehouse management handbook, s. 2

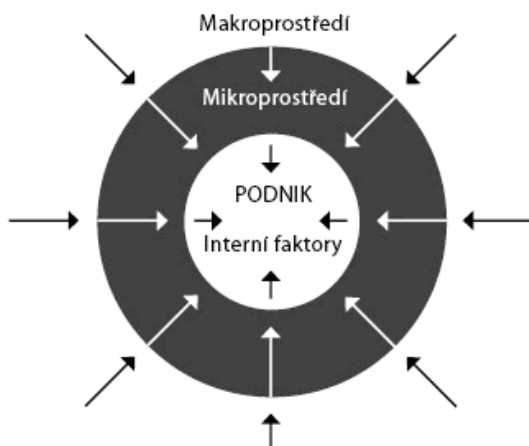
1.5 Strategická situační analýza

Strategické řízení je souborem aktivit, které jsou zaměřené na formulování směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím formování a implementování strategie. Strategie je souladem mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím a směřuje k tomu, aby byla dosažena celková prosperita a úspěšnost společnosti.⁶³

Strategická analýza je základem pro formulování strategie. Analýza je rozložením určitého komplexu na jednotlivé dílčí části. Postupuje od celku k částem. Cílem strategické analýzy je tedy identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, u kterých se předpokládá, že budou mít vliv na konečné cíle a strategii podniku.⁶⁴

V případě analýzy vnějšího prostředí by mělo být zkoumáno makroprostředí, rysy trhu a strategie konkurence. Tato analýza slouží k vyjasnění příležitostí a ohrožení pro budoucí rozvoj podnikání. Analýza vnitřního prostředí má odhalit silné a slabé stránky podniku v jeho jednotlivých oblastech.⁶⁵

Obrázek 2 – Okolí podniku



Zdroj: http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_61.gif

⁶³ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 1

⁶⁴ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 3

⁶⁵ LOŠŤÁKOVÁ H., B-to-B marketing: Strategická marketinková analýza pro vytváření tržních příležitostí, s.

Analýza vlivů **makroprostředí** se zabývá identifikací faktorů, které působí na podnik na makro úrovni. Tyto faktory jsou zdánlivě vzdálené, ale mají souvislost s hrozbami a příležitostmi v okolí podniku. Používají se zde dvě metody – PEST analýza a metoda „4C“.⁶⁶ Pro potřeby této diplomové práce bude dále rozebírána pouze PEST analýza.

Analýza **mikroprostředí** se zabývá odvětvím s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Součástí analýzy mikroprostředí je analýza konkurence. Metodou pro identifikaci vlivů mikrookolí je tzv. Porterův model pěti sil.⁶⁷

Analýza **interních faktorů** slouží k identifikaci zdrojů a schopnosti podniku reagovat na hrozby a příležitosti vznikající v jeho okolí. Metodou pro identifikaci interních faktorů je McKinseyho model „7S“ – kritické faktory úspěchu.⁶⁸

1.5.1 Analýza PEST

Základní úlohou analýzy PEST je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla významně dopadat na podnik a odhadovat, k jakým změnám může dojít.⁶⁹

Metodou PEST analyzujeme následující faktory vnějšího prostředí:

- politicko-legislativní – působení politických vlivů a národní, evropské a mezinárodní legislativy;
- ekonomické – vliv místní, národní a světové ekonomiky;
- sociální a demografické – sociální a kulturní změny, demografické charakteristiky;
- technologické – dopady vyspělých technologií.⁷⁰

Každá z těchto skupin v sobě obsahuje řadu faktorů makroprostředí, které různou vahou ovlivňují analyzovaný podnik.

K politicko-legislativním faktorům řadíme stabilitu politické situace, jak národní, tak i zahraniční, členství v Evropské unii, omezení exportu a importu, existence a funkčnost

⁶⁶ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 5

⁶⁷ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 5 - 6

⁶⁸ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 6

⁶⁹ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 13

⁷⁰ GRASSEOVÁ M., Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 179

podstatných zákonných norem (daňové zákony, zákon o obchodních korporacích, občanský zákoník ad.), legislativní omezení, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele a další.⁷¹

Mezi ekonomické faktory řadíme základní faktory makroekonomické situace, kterými jsou míra inflace, úroková míra, hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, průměrná mzda, měnová stabilita a jiné.⁷²

Sociální a demografické faktory zahrnují vlivy životního prostředí, velikost populace, průměrný věk a růst populace, životní úroveň a styl, vzdělávací podmínky, charakteristiku trhu práce, kam patří míra nezaměstnanosti a další faktory.⁷³

Technologické faktory obsahují např. podporu vlády v oblasti výzkumu, možnost a rychlost realizace nových technologií, morální zastarání či celkovou technologickou úroveň. Podnik by měl aktivně zastávat inovační činnost, tak aby se vyhnul zaostalosti ve vysoce konkurenčním prostředí.⁷⁴

1.5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil ve své podstatě zkoumá konkurenční prostředí. Konkurence v daném odvětví je dána obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

- konkurenti v odvětví – rivalita mezi konkurenčními podniky;
- potenciální konkurenti – hrozba vstupu nově příchozích na daný trh;
- substituty – hrozba substitučních výrobků;
- dodavatelé klíčových vstupů – konkurenční síla pramenící z vyjednávací pozice dodavatelů;
- odběratelé – konkurenční síla pramenící z vyjednávací pozice kupujících.⁷⁵

⁷¹ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 10

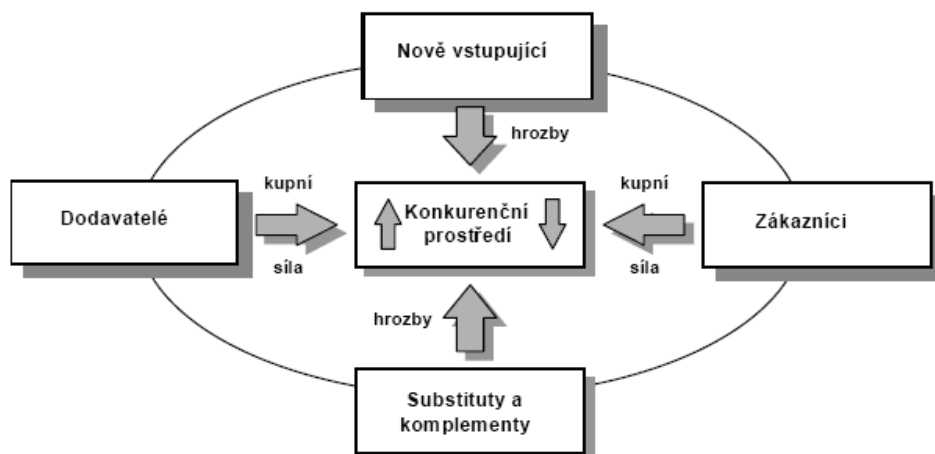
⁷² GRASSEOVÁ M., Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 179

⁷³ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 11

⁷⁴ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 11

⁷⁵ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 35

Obrázek 3 – Model pěti sil



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 35

V případě, že působí na trhu velké množství konkurenčních podniků, není odvětví přitažlivé. Dalším negativním faktorem je malý rozdíl mezi produkty. Vyplývající otázkou je, jak lze zlepšit pozici podniku vůči konkurentům.

Zda je podnik ohrožen vstupem nových konkurentů, je dáno především vstupními bariérami do daného odvětví. V případě, že vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, pak je jednoduché na trh vstoupit i vystoupit a zpravidla jsou zisky malé, ale stálé. V opačném případě, kdy jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je vysoký potenciál ziskovosti, ale také vysoké celkové riziko podnikání, z důvodu nesnadného opuštění trhu. Nejatraktivnější variantou jsou vysoké vstupní bariéry a zároveň nízké výstupní bariéry – málo podniků může vstoupit na trh a v případě neúspěchu lze trh bez problémů opustit.

Odvětví je také neatraktivní v případě, že zde hrozí nahraditelnost výrobků. Substituty ovlivňují ceny a zisk, podnik se tedy musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů.

Trh není přitažlivý ani v případě, kdy mají zákazníci příliš velkou vyjednávací moc. Zákazníci vyžadují vysokou kvalitu a více služeb za nižší cenu. Síla odběratelů se zvyšuje v případě, že výrobky nejsou diferencované, zákazník je citlivý na cenu a jestliže tvoří výrobek pro zákazníka značnou část nákladů.

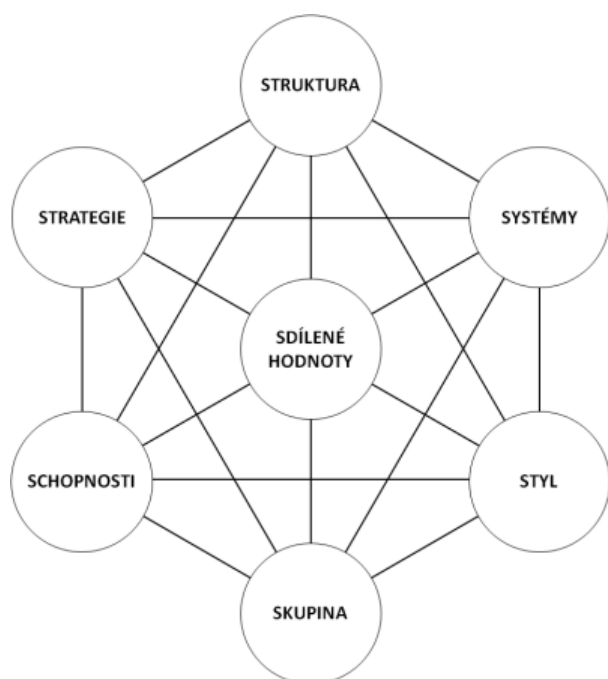
Pokud dodavatelé klíčových zdrojů zvyšují ceny i snižují kvalitu dodávek, tak odvětví není atraktivní. Síla dodavatelů je dána jedinečností výrobku a tím, jak moc je pro odběratele vstup zásadní.⁷⁶

Cílem strategie je nalézt takové postavení v odvětví, ve kterém může podnik nejlépe čelit konkurenčním silám nebo může jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Znalost konkurenčních tlaků umožňuje podniku odhalit přednosti a slabiny, zároveň může také podniku napovědět, v jaké oblasti přinášejí strategické změny největší efekt.⁷⁷

1.5.3 Analýza 7S

McKinsey 7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů úspěchu. Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie, struktura, systémy, styl řízení firmy, spolupracovníci (=skupina), schopnosti a sdílené hodnoty. Tyto faktory úspěchu společně tvoří rámeček 7S faktorů firmy McKinsey.

Obrázek 4 – McKinsey 7S



Zdroj: SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 42

⁷⁶ GRASSEOVÁ M., Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 192

⁷⁷ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 46

Strategie firmy

Strategie vychází z vize firmy. Jedná se o aktivity, které firma činí proto, aby dosáhla určitých cílů. Firma se tedy dlouhodobě orientuje k jednomu či více dílčím cílům. Dle Portera rozlišujeme následující strategie:

- cost leadership strategy – vůdčí postavení v nízkých nákladech;
- differentiation strategy – strategie odlišnosti poskytovaných služeb či produktů;
- focus strategy – pozornost na náklady/diferenciaci.⁷⁸

Organizační struktura podniku

Díky organizační struktuře může být dosaženo optimálního rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnance společnosti. V modelu 7S je struktura chápána jako organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti.⁷⁹

Základní typy organizačních struktur:

- liniová struktura – přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary, centralizace pravomoci;
- funkcionální struktura – jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími – jasně definovaná odpovědnost;
- liniově-štabní struktura – odborné činnosti provádí tzv. štaby – je spojením předchozích dvou struktur;
- divizní struktura – samostatné divize;
- maticové struktury.⁸⁰

Informační systémy

K informačním systémům řadíme veškeré toky informací, které v organizaci probíhají, a to jak formální, tak i neformální. Slouží k řízení každodenní aktivity podniku a obsahují např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů ad.⁸¹

⁷⁸ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 43

⁷⁹ MALLYA T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 74

⁸⁰ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 45

⁸¹ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 49

Styl řízení

Styl řízení vyjadřuje, jak management společnosti přistupuje k řízení a řešení problémů.

Rozlišujeme tyto styly řízení:

- autoritativní;
- demokratický;
- liberální.

Spolupracovníci = skupina

Lidé pracující pro firmu jsou zdrojem zvyšování kvality a výkonnosti podniku. Model 7S chápe spolupracovníky jako lidské zdroje, jejich rozvoj, školení, vzdělávání, funkce, vztahy mezi nimi, chování ad.⁸²

Schopnosti

Schopností se myslí profesionální znalost a kompetence nejen jednotlivých pracovníků, ale také uvnitř organizace samotné. Pracovníci by měli rozvíjet své znalosti a schopnosti tak, aby byli schopni splnit své úkoly a cíle.⁸³

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty – kultura firmy představuje názory, přístupy, hodnoty a představy, které jsou ve firmě všeobecně sdíleny a dodržovány. Kultura představuje vnitřní atmosféru společnosti.⁸⁴

1.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je typ strategické analýzy stavu firmy, která poskytuje podklady pro identifikaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a cílů. Analýza spočívá v rozboru a ohodnocení současné situace a stavu organizace (interní faktory) a současné situace okolí (vnější faktory).⁸⁵ Ve SWOT analýze jsou rozlišeny dvě charakteristiky vnitřní situace podniku – silné a slabé stránky a dvě charakteristiky vnější situace podniku – hrozby a příležitosti.⁸⁶

⁸² MALLYA T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 74

⁸³ MALLYA T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 74

⁸⁴ SMEJKAL V., RAIS K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, s. 53

⁸⁵ GRASSEOVÁ M., Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejčastěji používanějších metod strategického řízení, s. 298

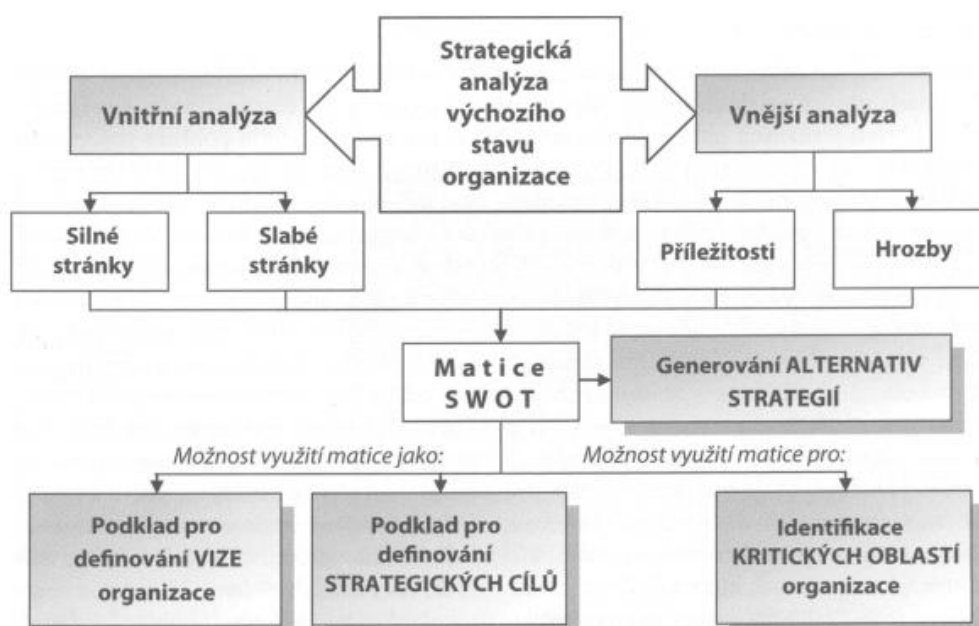
⁸⁶ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 78

Pro určení významnosti silných a slabých stránek společnosti lze použít metodu párového porovnání. Metoda je založena na principu párového srovnání jednotlivých silných a slabých stránek a určení, která ze silných i slabých stránek je významnější. Preference se označí hodnotou 1 a nepreference 0. Pokud k_i označuje počet preferencí i -tého kritéria, váha se stanovuje následovně ⁸⁷: $w_i = \frac{k_i}{\sum k_j}$.

Pro ohodnocení hrozeb a příležitostí je možné použít metodu bodovací. Přičemž u této metody platí, že jednotlivá kritéria jsou ohodnocena přímo body z předem stanoveného intervalu nebo škály. Například analogicky se školním hodnocením: $v_j \in [1; 5]$.⁸⁸

Výše uvedené analýzy okolí a vnitřních zdrojů jsou východisky pro syntézu, která směřuje k určení pozice podniku na trhu, která je podstatná pro tvorbu strategie.

Obrázek 5 – Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: GRASSEOVÁ M., Analýza podniku v rukou manažera – 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 297

⁸⁷ ZMESKAL Z. *Vícekritériální hodnocení variant a analýza citlivosti při výběru produktů finančních institucí* [online], [cit. 2015-4-19]. Dostupné z: https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/archiv/rocnik-2009/prispevky/dokumenty/Zmeskal.Zdenek_1.pdf

⁸⁸ ZMESKAL Z. *Vícekritériální hodnocení variant a analýza citlivosti při výběru produktů finančních institucí* [online], [cit. 2015-4-19]. Dostupné z: https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/archiv/rocnik-2009/prispevky/dokumenty/Zmeskal.Zdenek_1.pdf

Diagram analýzy SWOT

Základním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a tlumit slabé stránky a zároveň být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Sestavení diagramu SWOT analýzy umožňuje systematičnost strategické volby.⁸⁹

Obrázek 6 – Diagram analýzy SWOT



Zdroj: vlastní zpracování dle SEDLÁČKOVÁ H. Strategická analýza, s. 79

V nejpriznivějším kvadrantu, kdy se podnik setkává s mnoha příležitostmi v okolí a zároveň má i množství silných stránek by měl podnik volit růstovou až agresivně orientovanou strategii označovanou jako strategii „max-max“ nebo strategie SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie je založena na ofenzivním přístupu z pozice síly a je to situace, která je cílem většiny podniků.

V kvadrantu, kde má podnik dostatek silných stránek, ale je vystaven nepřízní okolí, je volena strategie „min-max“ neboli strategie ST (Strengths a Threats). Při této strategii jsou maximalizovány silné stránky a minimalizováno ohrožení. Vhodné je včas identifikovat hrozby a proměnit je na příležitosti a to využitím silných stránek. Výsledkem je diverzifikační strategie.

V kvadrantu, kde má podnik mnoho příležitostí, ale čelí velkému množství svých slabých míst, volí podnik strategii „max-min“ – OW (Opportunities a Weaknesses). Strategie je zaměřená na eliminaci svých slabých stránek a ve větším využití tržních příležitostí. Jedná se o tzv. strategii turnaround.

⁸⁹ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 78

Podnik nacházející se v nejméně příznivém kvadrantu, kde převažují slabé stránky a současně na podnik působí mnoho rizikových faktorů, volí strategii „min-min“ – WT (Weaknesses a Threats). Podnik je orientován na minimalizaci slabých stránek i rizik. Jedná se o strategii obrannou.⁹⁰

⁹⁰ SEDLÁČKOVÁ H., Strategická analýza, s. 79-80

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Představení společnosti

Na přání družstva nebude v textu uvedeno jeho jméno a vybraná společnost bude označována jako XYZ.

Družstvo XYZ je chemické výrobní družstvo. V současné době je významným výrobcem a dodavatelem širokého sortimentu drogistických výrobků na českém trhu. Zejména se jedná o čisticí a kosmetické výrobky. Družstvo se také zabývá prodejem zboží různého charakteru – doplňkového zboží k drogistickým výrobkům a zboží z kategorie dům a zahrada.

Základní informace o podniku

Obchodní firma: ⁹¹	XYZ chemické výrobní družstvo
Sídlo:	Brno
Právní forma:	družstvo
Základní kapitál:	50 000 Kč
Členský vklad:	3 000 Kč
Způsob jednání:	Za družstvo jedná navenek předseda družstva.
Začlenění dle CZ-NACE: ⁹²	20420: Výroba parfémů a toaletních přípravků. 20: Výroba chemických látek a chemických přípravků. 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení. 47: Maloobchod, kromě motorových vozidel. 49410: Silniční nákladní doprava. 7219: Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd.

⁹¹ *Obchodní rejstřík* [online], [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

⁹² *Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE* [online], [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Specifika vybraného podniku

Družstvo se podstatně liší od obchodních společností, zejména principy, na nichž je družstevnictví založeno. Jedná se o následující:

- dobrovolné členství;
- kolektivismus – družstvo je společenství s neuzavřeným počtem členů a podstatným znakem je vzájemná spolupráce členů;
- rozhodování na členské schůzi – většina hlasů, rozhodují členové a ne kapitál, horní hranice členského podílu je proto omezena;
- rovnost členů – stejná práva i povinnosti;⁹³
- zisk není primárním cílem družstva - existuje proto, aby uspokojilo potřeby svých členů, popřípadě jiné skupiny lidí, zároveň jde družstvu o to, aby o směřování podniku rozhodovali členové, ne kapitál;
- podíly na zisku – v případě, že je družstvo ziskové a rozhodne se, že rozdělí tento zisk mezi členy, odměňuje zejména ty, kteří se na tomto zisku významně podíleli;
- členské vklady si v družstvech zachovávají svoji nominální hodnotu a nejsou volně obchodovatelné, členové tudíž nejsou nijak motivováni k hospodářskému růstu družstva;
- existence nedělitelného fondu - jedná se o část majetku družstva, která nepatří jednotlivým členům. Je zakládán pro případ hospodaření se ztrátou.⁹⁴

Družstvo XYZ splňuje tyto principy omezeně. Zisk je jejich velmi podstatným cílem. Zabývají se však ve velké míře sociální politikou. Pro družstvo je podstatné ponechat míru zaměstnanosti taková, jaká je. Počet zaměstnanců klesá s odchodem do důchodu, málokdy odchodem za lepšími mzdovými podmínkami. Téměř všichni zaměstnanci jsou členové družstva, tudíž rozhodují sami o sobě a volí předsedu družstva. Taktéž funguje tvorba nedělitelného fondu, z něhož družstvo hradí ztrátu.⁹⁵

⁹³ DVOŘÁK T. Družstevní právo, s. 14

⁹⁴ JOHANISOVÁ N., *Kde peníze nejsou pánem, ale sluhou: Specifika financování družstev*, s. 25-30

⁹⁵ ŠTOURAČOVÁ V., Finanční analýza vybraného podniku [online], Brno, 2015 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/390819/esf_b/.

2.2 Strategická situační analýza

Strategická analýza se zabývá analýzou vnějšího okolí, oborového okolí a interních faktorů, působících na družstvo XYZ.

2.2.1 Analýza PEST

Pro zkoumání vnějšího okolí, tzv. makroprostředí využijí PEST analýzu. Podstatou PEST analýzy je identifikovat pro každou skupinu to nejvýznamnější, co může ovlivnit společnost zvnějšku. Tyto vlivy nejsme schopni změnit, lze se tak vlivům pouze přizpůsobit.

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory zahrnují zákony, normy, vládní předpisy a další. Společnosti, které pracují v oblasti chemického průmyslu nebo využívající nebezpečné chemické látky, jsou svázány řadou zákonů, vyhlášek a povinností.

Družstvo XYZ musí dodržovat zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon). Tento zákon upravuje nakládání s chemickými látkami a přípravky. Povinnosti všech, kteří nakládají s těmito látkami, klasifikovanými jako toxické, žíravé, karcinogenní atd., jsou stanoveny v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Balení, označování a klasifikaci chemických výrobků upravuje vyhláška č. 389/2008 Sb., jež je novelizací vyhlášky č. 232/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých zákonů, týkajících se klasifikace, balení a označování chemických látek. Podnik má také vypracovaná vnitropodniková pravidla bezpečnosti při nakládání s chemickými látkami a přípravky. Dále má stanoven pravidla o ochraně zdraví a životního prostředí. Při práci musí pracovníci výroby používat ochranné pomůcky, zejména pracovní obuv, oděv, rukavice, ochranné brýle a pracovní čepice.

Dále se podnik řídí daňovými zákony, zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb., zákonem o účetnictví 563/1991 Sb., předpisy Evropské unie o chemických látkách a pro chemický průmysl a dalšími právními předpisy.

V roce 2016 se v České republice uskutečnily volby do zastupitelstev krajů a do 1/3 Senátu. Za celou Českou republiku získala 21,05 % hlasů politická strana Ano 2011, 15,25 % získala Česká strana sociálně demokratická, 10,55 % získala Komunistická strana Čech a Moravy, 9,47 % získala Občanská demokratická strana.⁹⁶ V roce 2017 dojde k parlamentním volbám a krajské volby již naznačily, jaké strany budou mít u občanů České republiky preference. Dalším faktorem dotýkajícím se podnikání na území ČR je elektronická evidence tržeb, která se vztahuje na poplatníky daně z příjmů fyzických a právnických osob.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory souvisí s vývojem ekonomiky. Tyto faktory významně ovlivňují nákupní chování celé společnosti. Řadíme sem HDP, nezaměstnanost, inflaci, vývoj ekonomiky a další.

Tabulka 8 – Makroekonomické faktory

2016	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.
Míra nezaměstnanosti (v %)	6,4	6,3	6,1	5,7	5,4	5,2	5,4	5,3	5,2	5,0	-
Celková nezaměstnanost (absolutní počet, v tis.)	467,4	461,2	443,1	414,9	394,7	384,3	392,0	388,5	378,3	-	-
Míra inflace (v %)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5

Hrubý domácí produkt	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	celkem
2016 (%)	3,1	2,5	1,9	-	-
2015 (%)	4,2	4,4	4,5	4,0	4,3
2015 (mld.)	1104,2	1115,9	1125,2	1153,6	4477

Zdroj: Český statistický úřad

○ HDP

Ve třetím kvartále roku 2016 vzrostla ekonomika České republiky o 1,9 %. V předchozích kvartálech roku 2016 docházelo k růstu o 3,1 % a 2,5 %. V číselném vyjádření je dobře vidět, že HDP v průběhu roku 2015 rostlo. Česká ekonomika

⁹⁶ Český statistický úřad. *Volby do zastupitelstev krajů v roce 2016*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/volby-do-zastupitelstev-kraju-v-roce-2016>

zrychluje svůj růst, i když to tak na první pohled dle meziročního srovnání nemusí vypadat. Růst HDP nebyl způsoben jen zahraniční poptávkou, ale také rostoucí spotřebou domácností a zvyšující se tuzemskou investiční aktivitou.

- Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti v roce 2016 meziměsíčně klesala, přispíval k tomu růst ekonomiky a s tím spojený zájem společností o nové zaměstnance. Nejvyšší poptávka po zaměstnancích je dlouhodobě ve zpracovatelském průmyslu.

- Inflace

Pro prosperitu podniku jsou důležité příznivé hospodářské poměry, mezi které patří i nízká a stabilní inflace. V případě, že je inflace vysoká nebo má rostoucí tendenci, znamená to velké nejistoty pro podnikové plánování. Firmy si tak nemohou být jisté budoucími náklady a výnosy. Ke konci roku 2016 dochází k růstu míry inflace. K růstu přispívá zdražení potravin, pohonných hmot, ale také zavedení elektronické evidence tržeb a s tím související změna cenové politiky restaurací. Meziroční inflace v listopadu 2016, která dosáhla 1,5 % a překročila i očekávání ČNB o 0,5 %.⁹⁷

Sociální a demografické faktory

Družstvo XYZ se nachází na území Jihomoravského kraje, v okrese Brno – venkov. Družstvo cílí na celou Českou republiku, v oblasti svého působení může mít však výhody. Z toho důvodu uvádím statistická data rozlišená územím od celé České republiky až po okres, kde se družstvo nachází. Podle Českého statistického úřadu měla Česká republika ke dni 31. 12. 2015 - 10 553 843 obyvatel, z toho 6 997 715 obyvatel v produktivním věku (15 – 64 let). Počet obyvatel Jihomoravského kraje byl ke dni 31. 12. 2015 - 1 175 025 obyvatel, z toho 777 833 v produktivním věku. V okrese Brno – venkov bylo ke dni 31. 12. 2015 celkem 215 311 obyvatel, v produktivním věku 141 006. Průměrný věk obyvatel České republiky ke dni 31. 12. 2015 činil 41,9 let. V Jihomoravském kraji byl k 31. 12. 2015 průměrný věk 42 let a v okrese Brno – venkov poklesl a to na 40,8 let.⁹⁸

⁹⁷ Hospodářské noviny. *Ceny rostou nejrychleji za poslední tři roky*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65551210-inflace-za-listopad-zrychlila-na-1-5-procenta-rostly-ceny-potravin-napoju-a-tabaku>

⁹⁸ Český statistický úřad. *Počet a věkové složení obyvatel*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz>

Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu České republiky činil k 31. 12. 2015 6,24 %. V Jihomoravském kraji dosáhl tento podíl ke dni 31. 12. 2015 7,01 %.⁹⁹

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda činila ve 3. čtvrtletí roku 2016 celkem 27 220 Kč, což je o 4,5 % (1 170 Kč) více než ve stejném období roku předchozího. Reálné zvýšení mezd za 3. čtvrtletí roku 2016 činí 4,0 %. Ve 3. čtvrtletí 2016 došlo taktéž ke zvýšení spotřebitelských cen o 0,5 %.

Technologické faktory

Firmy neustále investují do nových technologií, tak aby zvýšily svoji konkurenceschopnost a byly schopné reagovat na prudký vývoj trhu. Družstvo XYZ vlastní výrobní zařízení od 70. let a postupně se snaží o jejich obnovu. Investice do výrobních linek jsou však vysoké, v řádech několika desítek milionů korun, a firma si nemůže dovolit obměnit všechny stroje. Družstvo však investuje do pravidelné údržby stávajícího zařízení. V současnosti firma uvažuje o nákupu etiketovacího stroje na smrštitelné etikety shrink sleeve. K obalům chemických výrobků se vztahuje řada norem, týkajících se životního prostředí, reklamy a ochrany spotřebitele a Evropská unie často mění povinné informace uváděné na etiketě výrobku. Družstvo těmito změnami přichází o již vyrobené etikety, které nechává vyrábět v externí firmě ve velkém objemu z důvodu snížení nákladů a musí tyto etikety přelepovat. Nejenže firma ušetří tyto nenadálé náklady, ale také může využít služeb externího designéra a nechat si navrhnout etiketu, která samotný produkt zatraktivní pro koncového zákazníka. Družstvo může taktéž zapracovat na vzhledu webových stránek a e-shopu, které působí v porovnání s konkurenčními podniky poněkud zastarale.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze konkurenceschopnosti v daném oboru.

Stávající konkurenti

Trh s chemickými výrobky je velmi rozsáhlý. Existuje mnoho malých, středních i velkých podniků zabývajících se chemickou výrobou a prodejem doplňkového zboží k drogistickému sortimentu. Konkurenční výrobky je možné zakoupit ve všech drogeriích, na e-shopech

⁹⁹ Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2015>

s kosmetickými výrobky, dokonce i v supermarketech. Tyto produkty jsou dodávány jak tuzemskými, tak i zahraničními výrobci.

Mezi přímé konkurenty družstva XYZ v České republice patří zejména následující chemická výrobní družstva:

- Severochema Liberec

Družstvo Severochema Liberec bylo založeno v roce 1953, tudíž má s družstvem XYZ mnoho společného a prošlo podobným vývojem. Severochema Liberec se specializuje na téměř stejné druhy výrobků, ke kterým patří produkt Iron – čistič oken, podpalovač Pepo, škrob a kosmetické výrobky. Družstvo Severochema Liberec se na rozdíl od analyzovaného družstva soustředí mimo jiné na exportní činnost, vyváží výrobky do více než 15-ti zemí Evropy a Asie. Export činí okolo 20 % celkových tržeb družstva.¹⁰⁰

- Detecha

Družstvo Detecha bylo založeno roku 1954 a sídlí v Novém Městě nad Metují. Má tedy taktéž dlouhou historii. Výrobní program současnosti je navázán na tradici a dlouholeté zkušenosti. Hlavními výrobními obory jsou nátěrové hmoty, jelení lůj, dekorativní a zdravotní kosmetika Regina.¹⁰¹

- Styl

Výrobní družstvo Styl bylo založeno v roce 1950, sídlem je Praha. Družstvo Styl vyrábí WC přípravky, bytovou chemii, prostředky na čištění koberec, kuchyní a koupelen. Významná část výroby je určena pro export. Družstvo cílí na obchodní řetězce, velkoobchody, oblast služeb (úklidové firmy, gastro, průmysl).¹⁰²

- Důbrava

Výrobní družstvo Důbrava bylo založeno v roce 1960 a jeho sídlem jsou Valašské Klobouky. Výroba družstva je zaměřena na tři výrobní oblasti, mezi které patří

¹⁰⁰ Tiskovina "60 let Severochemy". Severochema Liberec [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:

<http://www.severochema.cz/sqlcache/Tiskovina%2060%20let%20Severochemy.pdf>

¹⁰¹ Detecha, chemické výrobní družstvo [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:

<http://www.detecha.cz/ospol.html>

¹⁰² Styl, družstvo pro chemickou výrobu [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:

<http://www.stylvd.cz/index.php?akc=styl-chemicka-vyroba>

bytová chemie a kosmetika, kartonáž a galanterie. Družstvo Důbrava je osobité tím, že 70 % zaměstnanců jsou zdravotně postižené osoby.¹⁰³

Tyto podniky jsou velikostně a produktově podobné analyzovanému družstvu a soupeří mezi sebou zejména pomocí nastavení cen. Podstatnou konkurenční výhodu tyto podniky vidí v kvalitě výrobku, která je v současné době pro zákazníka největší pobídkou ke koupi zboží. Konkurenční podniky uvádějí ve svých výročních zprávách předpoklad, že v budoucím vývoji navýší prodeje či rozšíří sortiment nabízených produktů.

Potencionální konkurenti

Na trh mohou téměř bez omezení vstupovat nové konkurenční firmy. Nejedná se o příliš specifický trh. Určitou bariérou vstupu na trh jsou poměrně vysoké počáteční investice do výrobních zařízení. Z nově přicházející konkurence jsou hrozbou zejména společnosti ze zemí s nižšími náklady na výrobu, dané zejména mzdovou politikou, které přicházejí na trh s levnějšími variantami produktů. Družstvo XYZ v těchto případech těží zejména z kvality svého zboží, nemůže však konkurovat cenově výhodnějším produktům ze zahraničí. Jedinou možností je tak neustále ztraktivňovat zboží pro koncové zákazníky.

Dodavatelé

Družstvo XYZ je primárně výrobcem zboží. Pro výrobu potřebuje dodavatele materiálů a dalších prostředků. Na těchto materiálech je firma existenčně závislá, žádný z využívaných materiálů však není unikátní, jedná se o běžně využívané látky. Materiály dodávají společnosti XYZ dvě oddělené společnosti, což snižuje firmě riziko zastavení výroby při výpadku jedné z nich. Tím má firma zajištěno, že vyjednávací síla dodavatelů není tak vysoká. Externě také podnik využívá dodávky obalových materiálů a etiket, pro tyto materiály má firma jednoho dodavatele, v tomto případě dosahuje úspor z rozsahu. Pro dodávky ostatního zboží firma využívá velkoobchodní dodavatele. Firma má s dodavateli vyjednané příznivé podmínky a vztahy jsou smluvně ošetřeny.

Kupující = odběratelé

Odběratelé družstva XYZ se dělí na dvě skupiny. První z nich jsou maloobchody – drogerie, obchody se smíšeným zbožím a obchody s pracovními a kancelářskými potřebami.

¹⁰³ Výroční zpráva chemického výrobního družstva Důbrava [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43641554&subjektId=546667&spis=762624>

Maloobchodníci tvoří 95 % z odběru. Zbývajících 5 % odběratelů jsou zákazníci e-shopu, který podnik spravuje. Koncovými zákazníky jak v oblasti drogerie, tak i zahrady a domu jsou zejména ženy a to všech věkových kategorií. Kosmetiku kupují ženy převážně vyššího věku.

Vzhledem k tomu, že firma prodává nediferencované produkty a je možné tyto produkty nahradit mnoha substituty, je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Podnik tak musí této neustále vzrůstající hrozbě čelit a to zejména cenovou politikou a aktivními reakcemi na trendy trhu.

Substituty

Družstvo XYZ vyrábí tři druhy výrobků, které se dají rozdělit na oblasti drogerie, dům a zahrada a kosmetické výrobky. Do drogerie lze zahrnout čisticí prostředky, výrobky na ošetření nábytku, prostředky na odstraňování vodního kamene, změkčování vody, čištění WC a čisticí krémy pro domácnost. Substituty těchto výrobků je možné nalézt v drogeriích, smíšeném zboží i supermarketech. Na trhu existuje nepřehledné množství náhrad těchto výrobků. Všechny výše zmíněné konkurenční podniky nabízejí srovnatelné výrobky. V sortimentu oblasti dům a zahrada lze nalézt mnohoúčelová lepidla, hnojiva a prostředky na ochranu stromů. Opět je možné tyto výrobky zakoupit ve specializovaných hobby-marketech či větších zahradnictvích. Dalším sortimentem je kosmetika, která nabízí vlasovou a pleťovou kosmetiku, studenou vlnu, krémy na ruce a odlakovače na nehty. Opět se jedná o běžné zboží, nakoupitelné v jakémkoliv obchodním domě, drogerii apod.

2.2.3 Analýza 7S

Jedná se o analýzu, která umožňuje nalézt klíčové faktory úspěchu. Mezi sedm faktorů ovlivňujících vnitřní prostředí firmy patří: styl vedení, strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Styl vedení

Vzhledem k tomu, že se jedná o družstvo, převládá zde participativní styl vedení. Zaměstnanci podniku jsou zároveň členy družstva a volí si předsedu. Představenstvo tak nemá absolutní rozhodovací moc. Předseda družstva před významným rozhodnutím svolává představenstvo a na rozhodování mají svůj podíl i zaměstnanci. Předseda usměrňuje rozhodovací proces a snaží se vést členy družstva k rozhodnutí. Neprojevuje se příliš aktivně,

dává prostor zúčastněným schůze a nezasahuje do rozhodovacího procesu. Po debatě shrne jednání a sdělí svůj názor. Rozhodnutí je tedy skupinové.

Strategie

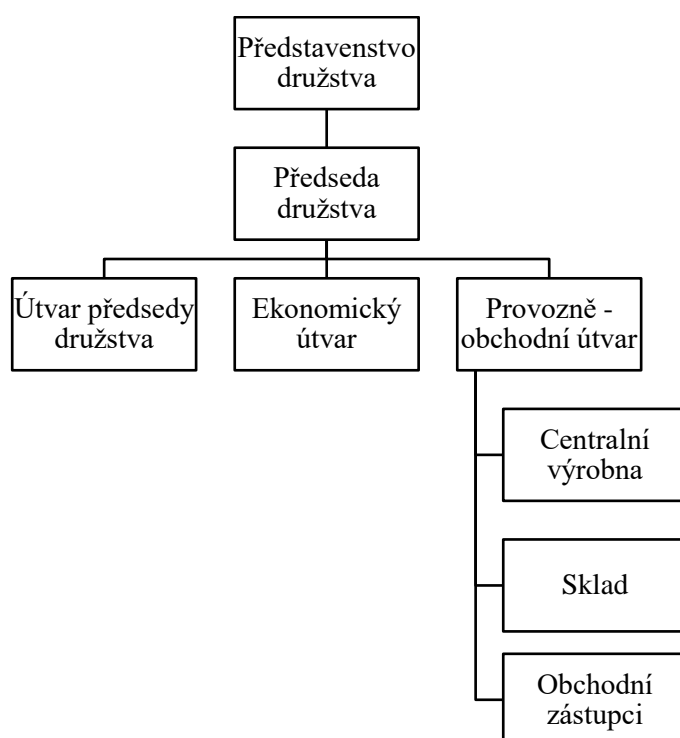
Družstvo má jasně stanovené cíle a strategii. Po celou dobu svého fungování je zaměřeno zejména na kvalitu výrobků a přijatelnou cenu pro spotřebitele. Kvalitu podnik drží používáním kvalitních materiálů k výrobě. Firma také hledá možnosti, jak produkt vyrobit ekologičtěji a proto se snaží pravidelně obměňovat výrobní zařízení, tak aby odpovídalo současnému trendu a splňovalo technické nároky. Cenová strategie, kdy je cena produktů mírně vyšší než u ostatních konkurenčních podniků, je způsobena tím, že náklady na výrobu jsou stále poměrně vysoké a na trhu se objevují výrobky zejména ze zahraničí, které jsou vyrobeny ve velkovýrobě. Podnik své výrobky po celé roky nezměnil, takže si koncový zákazník může být jist, že nalezne svůj oblíbený výrobek. Podnik k těmto stálým výrobkům přidává doplňkový sortiment, od domácích a zahradních potřeb až po kosmetické výrobky. Součástí strategie je také zaměření na rozšiřování doplňkového sortimentu výroby.

Struktura

V družstvu je zavedená liniová organizační struktura. Je zde jasně definován vztah nadřízenosti a podřízenosti. Celkový počet zaměstnanců je 30. Počet zaměstnanců klesá s odchodem do důchodu, málokdy odchodem za lepšími mzdovými podmínkami. Většina zaměstnanců jsou obyvatelé obce, kde družstvo sídlí, nemají tedy náklady na dopravu za zaměstnáním a vyhovuje jim i pracovní doba od 5:30 do 13:30 hodin.

V čele struktury stojí představenstvo družstva. Představitelem je předseda družstva, který řídí a organizuje činnost představenstva družstva jako zvolený funkcionář. Útvar předsedy je zřízen z důvodu administrativních úkonů, jeden ze zaměstnanců spravuje právní agendu, další zaměstnanec se stará o správu majetku družstva a dva zaměstnanci jsou pověřeni správou výroby. Ekonomický útvar je složen ze tří administrativních pracovníků a zajišťuje administrativu spojenou s vnitřním chodem podniku, plánuje a kontroluje ekonomickou činnost družstva a vede účetní a skladovou evidenci. Provozně-obchodní útvar je složen z cca 20 zaměstnanců, kdy dva zaměstnanci pracují jako obchodní zástupci družstva. Zbytek zaměstnanců jsou výrobní technici a skladníci.

Obrázek 7 – Organizační struktura vybrané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Systemy

V podniku je k běžné komunikaci mezi pracovníky, zákazníky, dodavateli a odběrateli využíván e-mail a telefon. Pro rutinní kancelářskou činnost firma vlastní licenci k Microsoft Office. Podnik využívá informační systém AR-RIS, který je uceleným informačním systémem pro menší podniky. Družstvo využívá informačního systému pro účetnictví a výkaznictví, nákup zboží a materiálů, logistiku a celkové skladové hospodářství, fakturaci, kalkulaci výroby, výrobní plány apod. Moduly může firma rozšiřovat a nechávat si tvořit funkce na míru, rozšíření funkcionalit je však poměrně nákladné. V samotném výrobním provozu převažuje osobní komunikace. Pro komunikaci s koncovým zákazníkem firma využívá webové stránky, kde je možné nalézt aktuální informace o podniku a lze zde objednat zboží prostřednictvím e-shopu. Internetové stránky jsou spravovány externě.

Spolupracovníci = skupina

Spolupracovníci jsou v družstvu rozděleni do několika útvarů (viz Struktura). Zaměstnanci mají rozdílné zkušenosti a vzdělání. V útvaru předsedy a ekonomickém útvaru mají zaměstnanci zkušenosti v oblasti administrativní a většina z nich má vysokoškolské vzdělání v dané oblasti, které se věnuje. Zaměstnanci pracující v provozně-obchodním útvaru mají

mnohaletou praxi ve výrobě chemických výrobků a již dlouhodobě obsluhují výrobní zařízení.

Zaměstnanci jsou motivováni zejména benefity, které družstvo poskytuje, jako např. stravenky, poukázky na nákup potravin či lékárenských výrobků, sleva pro zaměstnance na výrobky, obchodní zástupci mají také firemní vozidlo, které mohou využívat pro soukromé účely. Vztahy mezi zaměstnanci i mezi vedením podniku jsou velmi přátelské a otevřené. To vede k dobré atmosféře na pracovišti a elánu k práci. Právě spolupracovníci jsou pro většinu motivací k práci. Mezi zaměstnanci jsou věkové rozdíly, ve výrobním sektoru pracují zejména ženy starší 45 let.

Schopnosti

Zaměstnanci pracující v útvaru předsedy, zaměřeni na právní agendu mají vysokoškolské vzdělání v oblasti práva. Zaměstnankyně ekonomického útvaru mají dlouholetou zkušenost s účetnictvím a administrativou. Obchodní zástupci mají výborné komunikační dovednosti a obchodního ducha. Všichni zaměstnanci družstva absolvují řadu školení, zaměstnanci výroby mají školení na obsluhu strojů, bezpečnost a správné nakládání s chemickými látkami. Administrativní zaměstnanci pravidelně navštěvují školení na Microsoft Excel, informační systém AR-RIS, účetní pak mají školení na účetní a daňovou problematiku.

Sdílené hodnoty

Cílem družstva je, aby byl zákazník s výrobkem spokojený a znovu si produkt zakoupil. Toho se snaží společnost docílit především tím, že udržuje kvalitu vyráběných produktů. Z tohoto důvodu je jednou z důležitých sdílených hodnot kvalita výrobku. Kvalita je v současnosti na trhu jeden z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti. Družstvo nemá stanoven žádný závazný etický kodex, zaměstnanci sami mají morální zásady, odvádí kvalitní práci a jsou k firmě loajální, to se poté odráží na výrobku samotném. Vedení družstva iniciuje a podporuje nápady všech zaměstnanců, které vedou ke zlepšení stávajících pracovních postupů a procesů. Družstvo dodržuje pravidla odpovědného podnikání, jako jsou zásady společenské odpovědnosti. Dále družstvo dbá na životní prostředí, pro výrobu jsou vybírány vhodné materiály šetrné k životnímu prostředí.

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky společnosti, které vycházejí z vnitřního prostředí, a také příležitosti a hrozby, které působí z vnějšího prostředí na společnost. SWOT analýza vychází z předchozích analýz, jsou v ní shrnuty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

V první řadě jsem provedla párové porovnání silných a slabých stránek společnosti.

Tabulka 9 – Párové srovnání silných a slabých stránek

Silná stránka	a	b	c	d	e	f	Četnost celkem	Pořadí
Kvalifikovaní zaměstnanci	a	b	c	a	e	f	1	5
Loajalita zaměstnanců	b		c	b	e	f	2	4
Kvalita výrobků	c			c	c	c	5	1
Přátelská atmosféra ve firmě	d				e	f	0	6
Dobré vztahy se zákazníky a dodavateli	e					e	4	2
Zavedená firma	f						3	3

Slabá stránka	a	b	c	d	e	Četnost celkem	Pořadí
Žádná prezentace firmy	a	a	a	a	a	4	1
Nekvalitní webové stránky	b		b	b	e	2	3
Nekvalitní e-shop	c			c	e	1	4
Zastaralé technologie	d				e	0	5
Neatraktivní design výrobků	e					3	2

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky vidím zejména ve vysoké kvalitě výrobků, ke které přispívá dlouhodobé působení společnosti na trhu a kvalifikovaní a loajální zaměstnanci, kteří odvádí kvalitní práci. V družstvu jsou navozeny dobré vztahy nejen na pracovišti, ale i se zákazníky, zejména zástupci velkoobchodů a také dodavateli.

Slabinou firmy je prezentace na trhu a konkurenceschopnost. Družstvo má nekvalitní a zastaralé webové stránky. E-shop je nepřehledný a tím se stává pro případného zájemce o zboží uživatelsky nepřívětivý. Stejně tak firma za dlouhou dobu svého působení nijak výrazně nezměnila design výrobků, obal je stále stejný, změnila se pouze etiketa a to jen

v detailech. Zatímco konkurenční firmy neustále přicházejí s novými nápady jak oživit design výrobku a tím zapůsobit na koncového zákazníka, výrobky družstva XYZ působí poněkud zastarale. Firmě chybí jakákoliv prezentace na trhu, těží z toho, že produkty jsou dlouhodobě zavedené a nijak se nesnaží povzbudit zákazníka ke koupi. Firma také využívá zastaralé technologie výroby, vlastní starší výrobní zařízení, snaží se však zařízení postupně obnovovat.

Dalším krokem bylo seřazení příležitostí a hrozeb podle závažnosti dopadu. Zde jsem použila metodu bodovací - přiřazení čísla na stupnici od 1 do 5, kde 5 je pro zásadně významnou příležitost či hrozbu a 1 pro zanedbatelnou. Zde jsem použila 4 nezávislá hodnocení a tato hodnocení zprůměrovala.

Tabulka 10 – Seřazení příležitostí a hrozeb podle závažnosti dopadu

Příležitost	Hodnocení 1	Hodnocení 2	Hodnocení 3	Hodnocení 4	Průměr	Pořadí
Zavedení nového produktu	5	4	5	3	4,25	1
Oslovení nových zákazníků	5	4	3	3	3,75	2
Výzkum a vývoj nových výrobků	2	5	1	5	3,25	4
Možnosti propagace	4	1	4	5	3,5	3
Spolupráce s dalšími maloobchodníky	3	2	2	4	2,75	5

Hrozby	Hodnocení 1	Hodnocení 2	Hodnocení 3	Hodnocení 4	Průměr	Pořadí
Nížeší ceny konkurenčních firem	5	4	3	5	4,25	1
Růst konkurence na trhu	3	2	3	5	3,25	2

Zdroj: vlastní zpracování

Družstvo má díky volným finančním prostředkům mnoho příležitostí. Sílicí konkurence nabízí mnoho různorodých výrobků, příležitost tedy vidím v zavedení nového produktu, díky kterému by se družstvo mohlo stát konkurenceschopnějším. Firma by se případně mohla věnovat výzkumu a vývoji nových vlastních výrobků. Družstvo by mohlo využít nového produktu k propagaci a tím se zviditelnit na trhu. Společnost by se mohla taktéž díky novému

produktu stát zajímavější pro odběratele, zejména maloobchodníky, kteří od družstva odebírají zboží, případně navázat zcela nové kontakty.

Hlavní hrozbou pro družstvo jsou nižší ceny konkurenčních produktů, které mohou konkurenční firmy nabídnout zejména z důvodu většího objemu výroby, než má družstvo XYZ. Další neméně významnou hrozbou je nedostatek zákazníků kupujících konečné výrobky a zboží. Tato hrozba může být způsobena zejména nárůstem konkurenčních společností, jak tuzemských, tak i zahraničních, a jejich rozmach na trhu.

Tabulka 11 – SWOT analýza

	Vnitřní prostředí Vnější prostředí	S (silné stránky)	W (slabé stránky)
		Kvalifikovaní zaměstnanci Loajalita zaměstnanců Kvalita výrobků Přátelská atmosféra ve firmě Dobré vztahy se zákazníky a dodavateli Zavedená firma	Žádná prezentace firmy Nekvalitní webové stránky Nekvalitní e-shop Zastaralé technologie Neatraktivní design výrobků
O (příležitosti)	Zavedení nového produktu Oslovení nových zákazníků Výzkum a vývoj nových výrobků Možnosti propagace Spolupráce s dalšími maloobchodníky	S-O strategie využití	W-O strategie hledání
T (hrozby)	Nižší ceny konkurenčních firem Růst konkurence na trhu	S-T strategie konfrontace	W-T strategie vyhýbání

Zdroj: vlastní zpracování dle VÁCHAL, J., VOCHOZKA M. Podnikové řízení, s. 434

Jako strategii vyplývající ze SWOT analýzy bych podniku doporučila zvolit strategii W-O neboli „min-max“ - minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí. Firma má slabé stránky, které však lze poměrně snadno minimalizovat. Pomocí spotřebitelského výzkumu může podnik zjistit přání, potřeby či požadavky potenciálních zákazníků, sledovat trendy na trhu a na to navázat aktivní podporou prodeje a pomoci prodeji zkvalitněním webových stránek a e-shopu, tak aby pro potenciálního zákazníka působily uživatelsky příjemně. Firma zároveň může využít příležitosti zavedení nového produktu, čímž může taktéž podpořit spolupráci s dalšími maloobchodníky, kteří doposud neměli o spolupráci zájem.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce je věnována návrhu projektu, který spočívá v zavedení nového produktu do firemního portfolia, přičemž se zaměřuji na oblast dodavatelsko-odběratelských vztahů. Veškeré zpracované informace poslouží společnosti XYZ jako celkový přehled o využití zdrojů, času a možných rizicích, která mohou nastat v oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství při zavádění nového produktu.

3.1 Představení projektu

Družstvo si chce zachovat konkurenceschopnost a být inovativní. V důsledku toho zvažuje rozšíření prodejního portfolia o produkt z oblasti dům a zahrada - konkrétně opticko-tepelný kouřový hlásič, který je atraktivní pro spotřebitele z důvodu ochrany zdraví a majetku.

Ze strategické situační analýzy vyplývá, že družstvo má nyní vhodnou příležitost rozšířit nabídku produktů. Družstvo XYZ disponuje finančními i lidskými zdroji, zaměstnanci podniku mají dostatek zkušeností a znalostí, zároveň je značka společnosti zavedená a podnik má své stálé odběratele. K návrhu rozšířit portfolio produktů také přispívá rostoucí ekonomika České republiky. Spotřeba domácností se díky klesající nezaměstnanosti a rostoucím mzdám na trhu práce postupně zvyšuje. Konkurenční podniky reagují na trendy trhu a snaží se oslovit nové potenciální odběratele rozšiřováním nabídky produktů. Z těchto důvodů vidím u společnosti potenciál v možnosti rozšíření nabídky zboží. Tímto krokem může také družstvo rozšířit svoji distribuční síť o nové zákazníky.

Následující analýzy jsou tedy zaměřeny na realizaci projektu zavedení nového produktu. Vzhledem k tomu, že rozšíření portfolia o nový produkt sestává z velkého množství činností, zvolila jsem pouze část projektu, a to část, která se zabývá dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Konkrétně se zaměřím na vyjednávání s dodavatelem, logistiku nově zaváděného produktu a skladové hospodářství.

3.1.1 Popis produktu

Kouřový hlásič je zařízení, které detekuje kouř. Slouží k ochraně před požáry. Optické detektory využívají optickou komůrku se zdrojem a přijímačem infračerveného světla. Vniknutí kouře do komůrky způsobí změnu toku světla mezi zdrojem a přijímačem a detektor

vyhlásí poplach. Světlo je neviditelné a nevystupuje z komůrky do okolního prostředí.¹⁰⁴ Společnosti XYZ nahrává taktéž fakt, že od roku 2008 vznikla pro nově postavené nebo nově zrekonstruované objekty povinnost vybavit tyto domácnosti autonomním detektorem kouře.¹⁰⁵

Parametry detektoru¹⁰⁶:

- Typ senzoru: fotoelektrický (odezva na viditelný doutnavý kouř);
- Životnost: 5 let;
- Dosah: 50m ve volném prostoru;
- Akustický výkon interního reproduktoru: 85 dB ve vzdálenosti 1m;
- Rozsah provozních teplot: max. -10 °C až +50 °C;
- Napájecí napětí: 9V baterie;
- Certifikovaný v souladu s ČSN EN 14604 dle požadavků vyhlášky Ministerstva vnitra č. 23/2008 o technických podmínkách požární ochrany staveb.

Obrázek 8 – Detektor kouře



Zdroj: *Detektor kouře Dega* [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: http://www.dega.cz/cz/produkty/detektory-pro-domaci-pouziti_401/

3.1.2 Jednání s dodavatelem

Při jednání s dodavatelem je nutné shodnout se na cílech, které byly na základě analýz definovány. Fáze jednání s výrobcem/dodavatelem se skládá z následujících kroků. Zejména je důležité v první řadě ověřit bonitu dodavatele, tudíž ověřit možná rizika produkce

¹⁰⁴ *Princip činnosti detektorů kouře* [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://www.alarmsecurity.cz/www-alarmsecurity-cz/5-TECHNICKA-PODPORA/9-Kourove-detektory>

¹⁰⁵ *Jak vybrat hlásič požáru* [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-3241/jak-vybrat-hlasic-pozaru>

¹⁰⁶ *Technické informace DEGA FBL Home* [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.dega.cz/files/download/navod-dega-fbl-home.pdf>

a eliminovat tak riziko neschopnosti dodavatele dodat zboží. Dále je potřebné predikovat možný roční odběr množství produktu v kusech a to pomocí analýz cílových zákazníků a odhadu prodeje srovnatelných výrobků na trhu. Na predikci minimálního odběru navazuje ověření výrobní kapacity dodavatele, kterou by měl dodavatel garantovat. Interně si management firmy stanoví podmínky uzavření dohody a cíle, k jakým má jednání s dodavatelem dospět. Pokud jsou ze strany dodavatele splněny veškeré podmínky, tak je možné předložit dodavateli prvotní návrh dodavatelsko-odběratelské smlouvy. Předpokládá se revize této smlouvy ze strany dodavatele a postupné úpravy a jednání o znění. Samotné uzavření dodavatelsko-odběratelské smlouvy sestává z písemného schválení tohoto dokumentu.

3.1.3 Logistika

Fáze logistiky je složena z činností týkajících se toku zboží od dodavatele k odběrateli. Na základě vzniklé smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem je možné začít podnikat kroky k objednání zboží. V první řadě je nutné v rámci interního informačního systému vytvořit požadavek na rámcovou objednávku a to minimálně na predikované množství. Poté je v informačním systému tato rámcová objednávka vytvořena ekonomickým pracovníkem a zaslána dodavateli. Dodavatel přijme a potvrdí rámcovou objednávku. Zároveň je nový produkt zaveden do informačního systému pod předem definovaným číselným kmenovým záznamem. V informačním systému je nastaveno minimální množství zásob na skladě. V případě, že je dosaženo minimální hranice, informační systém na tuto skutečnost automaticky upozorňuje. Na základě tohoto upozornění je dodavateli zaslána dílčí objednávka, a to prostřednictvím e-mailu. Dodavatel objedná na svoje náklady externího přepravce, který provede transfer zboží k odběrateli. Skladníci přebírají zboží od přepravce, zboží zkontrolují, a pokud je zboží v pořádku, podepíší přepravci příjemku. Na základě podepsané příjemky externí přepravce informuje dodavatele o přijetí zboží a dodavatel vystaví fakturu. Faktura je zaslána elektronicky ekonomickým pracovníkům a centrálnímu logistikovi, kdy oba potvrzují správnost faktury, která je následně dodavateli proplacena. Obě firmy se snaží přispět k ochraně životního prostředí alespoň prostřednictvím zasílání dokumentů pouze v elektronické podobě.

3.1.4 Skladové hospodářství

Skldové hospodářství je součástí logistického systému firmy. V rámci skldového hospodářství je zabezpečeno uskladnění produktu a manipulace s ním. Sestává zaprvé z příjmu zboží na skld, a to jak fyzického příjmu na předem určené místo, tak příjmu v informačním systému pomocí čtečky EAN kódů. Čtečka čárových kódů přečte čárový kód na krabici zboží a předá informaci dále do systému. Centrální logistik, který provádí systémové naskladnění, pak pouze doplní datum spotřeby (expiraci) produktu a množství. Maloobchodníci objednávají zboží prostřednictvím obchodních zástupců případně na e-mail: objednavky@xyz.cz. Fyzické osoby objednávají zboží prostřednictvím e-shopu. Na základě objednávky je objednan externí přepravce, zboží je fyzicky i systémově vyskladněno a připraveno na odvoz k zákazníkovi. Vyskladnění funguje na principu FEFO – First Expired First Out, z důvodu toho, že jsou produkty vedeny pod datem spotřeby. Datum spotřeby je faktickým datem životnosti daného produktu a je stanoveno dle data výroby (tzn., pokud bylo zboží vyrobeno v dubnu 2017 jeho datum spotřeby, které bude uvedeno na krabici je 4/2022). Po předání zboží odběrateli je opět přepravcem zaslán automaticky doklad o převzetí, na jehož základě je ekonomickým pracovníkem vystavena faktura a zaslána elektronicky odběrateli a očekává se přijetí platby za tuto fakturu do doby splatnosti. Maloobchodníkům je zboží fakturováno 1x za 14 dní, zatímco fyzickým osobám je zboží fakturováno ihned.

3.2 Časová analýza projektu

Jak je výše popsáno, projekt je rozdělen na jednotlivé fáze a to konkrétně na jednání s výrobcem/dodavatelem, logistiku a skldové hospodářství. Časový harmonogram je zpracován za pomoci programu MS Project.

Při tvorbě časového harmonogramu v programu MS Project byly brány v úvahu státní svátky platné v České republice. Tyto svátky byly nastaveny do projektového kalendáře jako dny volna.

Obrázek 9 – Kalendář projektu

Změnit pracovní dobu

Pro kalendář: Zavedení nového produktu

Kalendář Zavedení nového p... je základní

Vytvořit nový kalendář...

Legenda:

- Pracovní
- Mimopracovní
- 31 Upravené pracovní hodiny

V tomto kalendáři:

- 31 Den výjimky
- 31 Novýchozí pracovní týden

Kliknutím na den zobrazíte informace o pracovní době: 1. květen 2017 je mimopracovní.

Podle: Výjimka Svátek práce v kalendáři Zavedení nového

květen 2017

Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
1						
8						

Výjimky Pracovní týdny

	Název	Začátek	Konec
1	Svátek práce	1.5.2017	1.5.2017
2	Den vítězství	8.5.2017	8.5.2017
3	Den slovanských věrozvěstů Cyrila a Metoděje	5.7.2017	5.7.2017
4	Den upálení mistra Jana Husa	6.7.2017	6.7.2017
5	Den české státnosti	28.9.2017	28.9.2017
6	Den boje za svobodu a demokracii	17.11.2017	17.11.2017
7	Štědý den	24.12.2017	24.12.2017
8	1. svátek vánoční	25.12.2017	25.12.2017
9	2. svátek vánoční	26.12.2017	26.12.2017
10	Den chráněného smrtelného železného státi	1.1.2018	1.1.2018

Nápověda

Možnosti... OK Zavřít

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.1 Analýza časového harmonogramu

V následující tabulce jsou zobrazeny veškeré činnosti projektu.

Projekt bude zahájen dne 15. května 2017 a celková doba trvání projektu je stanovena na 126,13 dní, tudíž je předpokládán datum dokončení projektu stanoven na 10. listopadu 2017. Z tabulky je patrné, že jednotlivé činnosti na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují – sloupec „Předchůdci“. U některých činností je nastavena časová prodleva, z důvodu toho, že samotná činnost netrvá dlouho, ale dochází k jejímu zpoždění. Kritické činnosti, tedy aktivity, které mají nulovou časovou rezervu, jsou označeny červeně. Pokud by došlo ke zpoždění kritické činnosti, znamenalo by to prodloužení celkové doby trvání projektu.

Tabulka 12 – Časový harmonogram

č. úkolu	Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
0	0	Projekt zavedení nového produktu	126,13 dní	15.5.2017	10.11.2017	
1	1	Zavedení nového produktu - jednání s dodavatelem, logistika, skladové hospodářství	126,13 dní	15.5.2017	10.11.2017	
2	1.1	JEDNÁNÍ S DODAVATELEM	74 dní	15.5.2017	28.8.2017	
3	1.1.1	Ověření bonity dodavatele	10 dní	15.5.2017	26.5.2017	
4	1.1.2	Stanovení predikce odběru zboží	26,67 dní	19.5.2017	26.6.2017	
5	1.1.3	Ověření výrobní kapacity dodavatele	3 dny	26.6.2017	29.6.2017	4
6	1.1.4	Stanovení podmínek uzavření dohody	4 dny	15.5.2017	18.5.2017	
7	1.1.5	Stanovení cílů jednání s dodavatelem	5 dní	22.8.2017	28.8.2017	
8	1.1.6	Vytvoření návrhu smlouvy	15 dní	18.5.2017	8.6.2017	6
9	1.1.7	Předložení smlouvy dodavateli	1 hodina	9.6.2017	9.6.2017	8
10	1.1.8	Uzavření dodavatelsko-odběratelské smlouvy	2 dny	25.8.2017	28.8.2017	9FS+45 dní
11	1.2	LOGISTIKA	25,13 dní	29.8.2017	4.10.2017	2
12	1.2.1	Požadavek na rámcovou objednávku	1 hodina	29.8.2017	29.8.2017	10
13	1.2.2	Vytvoření rámcové objednávky v IS	1 hodina	29.8.2017	29.8.2017	12
14	1.2.3	Zaslání rámcové objednávky dodavateli	3 hodiny	29.8.2017	29.8.2017	13
15	1.2.4	Potvrzení přijetí rámcové objednávky	2 hodiny	6.9.2017	6.9.2017	14FS+6dní
16	1.2.5	Zavedení nového produktu do IS	3 dny	29.8.2017	31.8.2017	10
17	1.2.6	Automatické upozornění IS o minimální skladové zásobě	4 hodiny	1.9.2017	1.9.2017	16
18	1.2.7	Zaslání dílčí objednávky dodavateli	1 hodina	6.9.2017	6.9.2017	15;17
19	1.2.8	Přeprava od dodavatele	4 dny	7.9.2017	12.9.2017	18
20	1.2.9	Kontrola zboží	1 den	13.9.2017	13.9.2017	19
21	1.2.10	Příjemka zboží od přepravce	2 hodiny	14.9.2017	14.9.2017	20
22	1.2.11	Potvrzení přijetí zboží dodavateli	5 hodin	14.9.2017	14.9.2017	21
23	1.2.12	Přijetí vystavené faktury	1 hodina	25.9.2017	25.9.2017	22FS+7dní

č. úkolu	Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
24	1.2.13	Zaplacení faktury	1 hodina	4.10.2017	4.10.2017	23FS+5dní
25	1.3	SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ	27 dní	4.10.2017	10.11.2017	11
26	1.3.1	Příjem zboží na sklad	1 den	4.10.2017	5.10.2017	21
27	1.3.2	Evidence zboží v systému (příjem)	1 hodina	4.10.2017	4.10.2017	21FS+1den
28	1.3.3	Příjem objednávky od odběratele	1 den	5.10.2017	6.10.2017	26;27
29	1.3.4	Výdej zboží ze skladu	2 dny	6.10.2017	10.10.2017	28
30	1.3.5	Evidence zboží v systému (výdej)	1 hodina	13.10.2017	13.10.2017	28FS+2dny
31	1.3.6	Objednání přeprave	2 hodiny	6.10.2017	6.10.2017	28
32	1.3.7	Přeprava k odběrateli	4 dny	6.10.2017	12.10.2017	31
33	1.3.8	Přijetí potvrzení o převzetí zboží odběratelem	4 hodiny	12.10.2017	12.10.2017	32
34	1.3.9	Vystavení faktury	1 hodina	26.10.2017	26.10.2017	33FS+10dní
35	1.3.10	Přijetí platby od odběratele	1 hodina	10.11.2017	10.11.2017	34FS+10dní

Zdroj: vlastní zpracování

Proces je vzájemně provázán, většina z činností má předchůdce, tedy úkoly, na kterých závisí další úkol. U některých činností je nastavena časová prodleva, což se odráží v době trvání. U vybraných činností je nutností, aby došlo k jejich skončení, aby mohla začít jiná činnost (FS), např. činnost č. 9 musí skončit, aby mohla začít činnost č. 10.

Kritickými činnostmi v části *1.1 Jednání s dodavatelem* jsou body *1.1.5 Stanovení cílů jednání s dodavatelem* a *1.1.8 Uzavření dodavatelsko-odběratelské smlouvy*. Společnost by se tedy na tyto body měla zaměřit a zabezpečit, že budou včas dokončeny, aby nedošlo ke zpoždění celého projektu. Ostatní činnosti v oblasti *1.1. Jednání s dodavatelem* mají celkovou časovou rezervu větší než nula.

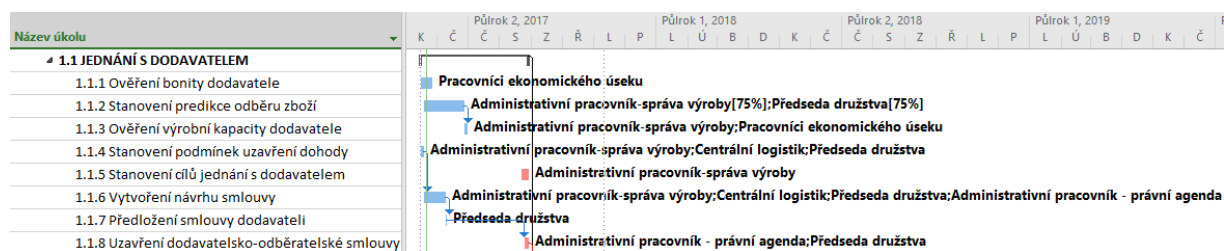
V částech *1.2 Logistika* a *1.3 Skladové hospodářství* jsou naopak všechny činnosti kritické vyjma činností *1.2.5. Zavedení nového produktu do informačního systému*, *1.2.6. Automatické upozornění informačního systému o minimální skladové zásobě*, *1.3.2 Evidence zboží v systému (příjem)*, *1.3.4 Výdej zboží ze skladu*, *1.3.5 Evidence zboží v systému (výdej)*, které mají větší časovou rezervu, než je nula.

Jak je z časového harmonogramu patrné, tak činnosti týkající se vyjednávání s dodavatelem nejsou tak kritické, jako samotné činnosti přepravy a skladového hospodářství. Vyjednávání s dodavatelem je však klíčovým prvkem celého projektu, proto je vhodné mít na tyto činnosti dostatečný časový prostor.

3.2.2 Ganttův diagram

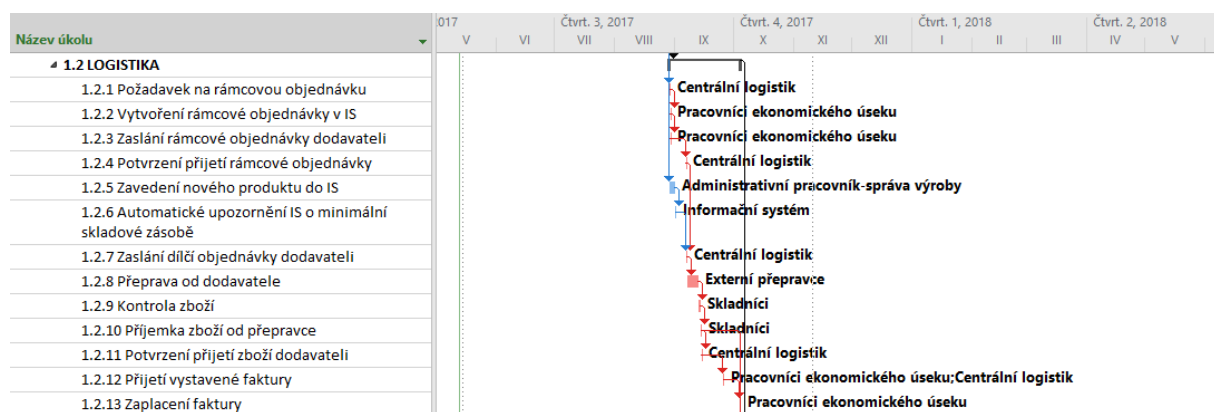
Následující grafy zobrazují zmenšený Ganttův diagram, kde jsou graficky znázorněny posloupnosti činností projektu v čase. Červenou barvou jsou označeny kritické činnosti projektu. Modrou barvou jsou označeny činnosti, které mají časovou rezervu větší než nula. Zároveň jsou na diagramu viditelní pracovníci, kteří daný krok provádí. Kompletní Ganttův diagram je zobrazen v příloze č. 2.

Obrázek 10 – Ganttův diagram – Jednání s dodavatelem



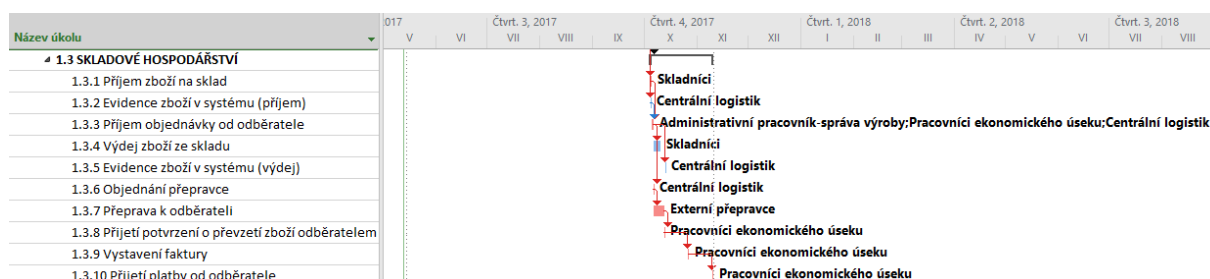
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11 - Ganttův diagram – Logistika



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12 - Ganttův diagram – Skladové hospodářství



Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Zdrojová analýza projektu

Materiálové zdroje potřebné k realizaci samotného projektu jsou zejména kancelářské vybavení, spotřební materiál, energie a informační systém potřebný k evidenci zboží. Společnost disponuje kancelářským vybavením, mezi které patří počítače, tiskárny, telefony ad. Spotřební materiál - papíry, obálky, tonery do tiskáren, šanony ad., který bude k evidenci třeba, zaměstnankyně podniku odhaduje na 1 500 Kč měsíčně. Firma disponuje informačním systémem, konkrétně programem AR-RIS, který je vhodný pro menší podniky jako je družstvo XYZ. Družstvo tento program již využívá pro evidenci ostatních produktů, nemusí tedy do informačního systému investovat a jediným nákladem bude oslovení externího IT pracovníka spravujícího síť klientů AR-RIS, aby přidal do informačního systému kmenový záznam produktu a otestoval funkčnost.

Na projektu se budou aktivně podílet zaměstnanci podniku. V tabulce níže je uveden počet zaměstnanců, kteří se budou věnovat jednání s dodavatelem, logistice a skladovému hospodářství. Maximální počet jednotek uvádí počet zaměstnanců na dané pozici, tedy 100% = jeden pracovník. V projektu nejsou přetížené zdroje. Každá činnost má zdroje určeny tak, aby všechny činnosti byly splněny včas. Pokud by došlo k prodloužení dob jejich trvání, tak podnik musí zvýšit počet zaměstnanců nebo jiným způsobem upravit vytížené zdroje, např. nařízením přesčasů.

Tabulka 13 – Lidské zdroje

Název zdroje	Maximální počet jednotek
Předseda družstva	100%
Administrativní pracovník - právní agenda	100%
Administrativní pracovník - správa výroby	100%
Pracovníci ekonomického úseku	300%
Centrální logistik	100%
Skladníci	400%
Zdroj: vlastní zpracování	

3.4 Nákladová analýza projektu

V rámci softwarového zpracování byly zpracovány taktéž náklady projektu. Hlavní náklady projektu v oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství jsou náklady na lidské zdroje. Náklady na pracovníky byly stanoveny tak, aby odpovídaly alespoň přibližně skutečnosti.

Tabulka 14 – Náklady lidských zdrojů

Název zdroje	Standardní sazba	Práce	Náklady
Předseda družstva	200 Kč/hod.	209 hod.	41 800,00 Kč
Administrativní pracovník - právní agenda	165 Kč/hod.	136 hod.	22 440,00 Kč
Administrativní pracovník - správa výroby	165 Kč/hod.	264 hod.	43 560,00 Kč
Pracovníci ekonomického úseku	150 Kč/hod.	123,75 hod.	18 562,50 Kč
Centrální logistik	135 Kč/hod.	174 hod.	23 490,00 Kč
Skladníci	120 Kč/hod.	34 hod.	4 080,00 Kč
Zdroj: vlastní zpracování			

Následující tabulka zobrazuje náklady jednotlivých činností projektu. Náklady na činnosti jsou dány zejména mzdovými náklady na pracovníky provádějící danou činnost. Pak je také zohledněn transfer externím přepravcem ke koncovému odběrateli a spotřební materiál.

Tabulka 15 – Náklady projektu

č. úkolu	Kód WBS	Název úkolu	Náklady
1	1	Zavedení nového produktu - jednání s dodavatelem, logistika, skladové hospodářství	155 678,50 Kč
2	1.1	JEDNÁNÍ S DODAVATELEM	140 010,00 Kč
3	1.1.1	Ověření bonity dodavatele	12 000,00 Kč
4	1.1.2	Stanovení predikce odběru zboží	58 400,00 Kč
5	1.1.3	Ověření výrobní kapacity dodavatele	3 600,00 Kč
6	1.1.4	Stanovení podmínek uzavření dohody	16 000,00 Kč
7	1.1.5	Stanovení cílů jednání s dodavatelem	6 600,00 Kč
8	1.1.6	Vytvoření návrhu smlouvy	37 100,00 Kč
9	1.1.7	Předložení smlouvy dodavateli	260,00 Kč
10	1.1.8	Uzavření dodavatelsko-odběratelské smlouvy	6 050,00 Kč
11	1.2	LOGISTIKA	7 392,50 Kč
12	1.2.1	Požadavek na rámcovou objednávku	135,00 Kč
13	1.2.2	Vytvoření rámcové objednávky v IS	150,00 Kč
14	1.2.3	Zaslání rámcové objednávky dodavateli	450,00 Kč
15	1.2.4	Potvrzení přijetí rámcové objednávky	270,00 Kč
16	1.2.5	Zavedení nového produktu do IS	3 960,00 Kč
17	1.2.6	Automatické upozornění IS o minimální skladové zásobě	0,00 Kč
18	1.2.7	Zaslání dílčí objednávky dodavateli	135,00 Kč
19	1.2.8	Přeprava od dodavatele	0,00 Kč
20	1.2.9	Kontrola zboží	960,00 Kč
21	1.2.10	Příjemka zboží od přepravce	250,00 Kč
22	1.2.11	Potvrzení přijetí zboží dodavateli	685,00 Kč
23	1.2.12	Přijetí vystavené faktury	285,00 Kč
24	1.2.13	Zaplacení faktury	112,50 Kč
25	1.3	SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ	8 276,00 Kč
26	1.3.1	Příjem zboží na sklad	960,00 Kč
27	1.3.2	Evidence zboží v systému (příjem)	165,00 Kč
28	1.3.3	Příjem objednávky od odběratele	3 600,00 Kč
29	1.3.4	Výdej zboží ze skladu	1 920,00 Kč
30	1.3.5	Evidence zboží v systému (výdej)	165,00 Kč
31	1.3.6	Objednání přepravce	270,00 Kč

č. úkolu	Kód WBS	Název úkolu	Náklady
32	1.3.7	Přeprava k odběrateli	246,00 Kč
33	1.3.8	Přijetí potvrzení o převzetí zboží odběratelem	630,00 Kč
34	1.3.9	Vystavení faktury	170,00 Kč
35	1.3.10	Přijetí platby od odběratele	150,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky nákladů na projekt patrné, výrazně nejdražší jsou ty činnosti, které spadají do oblasti jednání s dodavatelem. Je to z toho důvodu, že tyto činnosti jsou administrativně náročné a vyžadují delší dobu trvání, než ostatní činnosti z oblasti logistiky a skladového hospodářství. Nejdražší činností je stanovení predikce odběru zboží, poté vytvoření návrhu smlouvy, stanovení podmínek uzavření dohody a ověření bonity dodavatele.

Cena přepravy od dodavatele je již rozpuštěna do ceny výrobku a je hrazena ze strany dodavatele. Naopak cena transferu k odběrateli je hrazena družstvem a následně vyúčtována odběrateli.

3.5 Analýza rizik pomocí metody RIPRAN

K provedení analýzy rizik je použita metoda RIsk PRoject ANalysis (RIPRAN), která slouží jak k řízení rizik projektů, tak i jiných firemních procesů. Stejně jako v předchozích částech jsem se zaměřila na rizika jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství. Rizika byla hodnocena jak číselně, tak i verbálně. Díky včasné identifikaci rizik a výběru vhodných preventivních opatření je možné předejít případným následkům negativního dopadu na celý projekt.

3.5.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik v rámci metody RIPRAN byla provedena ve dvou fázích. V první fázi jsem se zabývala možnými riziky v oblasti jednání s dodavatelem. V druhé části jsem se zaměřila na hrozby v oblasti logistiky a skladového hospodářství. Tyto dvě fáze jsem pro potřeby identifikace rizik spojila, protože se obě vzájemně prolínají.

V následující tabulce jsou zobrazeny hrozby a důsledky výskytu hrozby pro oblast jednání s dodavatelem.

Tabulka 16 – Identifikace rizik jednání s dodavatelem

ID	Hrozba	ID	Scénář
1	Dodavatel není schopen dodržet podmínky stanovené kupujícím	1.1	Hledání nového dodavatele
		1.2	Zdržení projektu
2	Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - nadhodnocení objednávky o 20%	2.1	Družstvo má nadměrné zásoby skladem
3	Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - podhodnocení objednávky o 20%	3.1	Objednané množství nepokryje poptávku
		3.2	Ušlý zisk
4	Dodavatel není schopen garantovat predikované množství	4.1	Hledání nového dodavatele
		4.2	Zdržení projektu
5	Nedodržení mlčenlivosti ze strany kupujícího dle smluvních podmínek	5.1	Dodavatel nárokuje sankci za porušení podmínek
6	Faktura vystavená dodavatelem proplacena 7 dní po splatnosti	6.1	Úroky z prodlení
		6.2	Dodavatel nárokuje sankci za porušení podmínek

Zdroj: vlastní zpracování

Níže jsou uvedena možná rizika a dopady rizik fáze logistiky a skladového hospodářství.

Tabulka 17 – Identifikace rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství

ID	Hrozba	ID	Scénář
7	Prodlení dodání objednávky od dodavatele 15 dní	7.1	Zdržení projektu
		7.2	Ztráta 25% prodejů z objednávky
8	Kompletní dodávka je vadná	8.1	Reklamace objednávky
		8.2	Zdržení projektu
		8.3	Ušlý zisk
9	30 % z přijatého zboží má jiný obal	9.1	Reklamace části objednávky
		9.2	Zdržení projektu
		9.3	Ušlý zisk
10	30 % z přijatého zboží má poškozený obal	10.1	Reklamace části objednávky
		10.2	Zdržení projektu
		10.3	Ušlý zisk
11	Ukradená zásilka při přepravě, nová zásilka bude dodána do 5 pracovních dní	11.1	Zdržení projektu
		11.2	Ušlý zisk
12	Poškození zboží přepravcem, nová zásilka bude dodána do 5 pracovních dní	12.1	Zdržení projektu
		12.2	Ušlý zisk
		12.3	Nepřevzetí zboží od přepravce

ID	Hrozba	ID	Scénář
13	Dodáno o 10 % více zboží než bylo objednáno	13.1	Vyřízení reklamace s dodavatelem
14	Dodáno o 10 % méně zboží než bylo objednáno	14.1	Zdržení projektu
		14.2	Reklamace objednávky
15	Prodlení vyřízení reklamace zboží u dodavatele (reklamuju 30% zboží)	15.1	Ušlý zisk
16	Chybějící dodací list k objednávce, dodán o 5 pracovních dní později	16.1	Nemožnost zaevidovat zboží do IS
		16.2	Vyžádání dodacího listu u dodavatele
		16.3	Ušlý zisk (není zaevidováno - nelze prodat)
17	Při příjmu zboží v IS zadáno jiné datum spotřeby u 15 ks	17.1	Nekoresponduje fyzicky přijaté zboží se systémově přijatým - zůstane fyzicky skladem, ušlý zisk
18	Při příjmu zboží v IS zadáno o 15 ks méně, než bylo fyzicky přijato na sklad	18.1	Nekoresponduje fyzicky přijaté zboží se systémově přijatým - zůstane fyzicky skladem, ušlý zisk
19	Při příjmu zboží v IS zadána chybná cena přijatého zboží	19.1	Příjmy zboží v IS nebudou korespondovat s přijatou fakturou od dodavatele
20	Zasláno chybné zboží do maloobchodu/zákazníkovi	20.1	Výměna zboží na vlastní náklady
21	20% zboží bylo poškozeno při přepravě do maloobchodu/zákazníkovi (zasláno 100 ks)	21.1	Podání reklamace na přepravce
		21.2	Odběratel zaplatí pouze nepoškozené zboží
22	Při výdeji zboží v IS zadáno jiné datum spotřeby u 15 ks	22.1	Nekoresponduje fyzicky vydané zboží se systémově vydaným
23	Při výdeji zboží v IS zadáno jiné množství, než bylo fyzicky vydáno ze skladu	23.1	Chybná faktura vystavená maloobchodu/zákazníkovi
24	Při výdeji zboží v IS zadána chybná cena vydaného zboží	24.1	Chybná faktura vystavená maloobchodu/zákazníkovi
25	Prodlení platby od odběratele	25.1	Nemožnost hradit závazky
26	5% zboží z objednávky poškozeno při přesunech v rámci skladu	26.1	Likvidace zboží fyzicky i v IS
27	Nefunkčnost IS	27.1	Nemožnost zadání rámcové objednávky
		27.2	Nemožnost evidence zboží v IS

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Kvantifikace rizik

Při kvantifikaci rizik bylo použito obou metod, jak číselné kvantifikace, tak i verbální.

Verbální kvantifikace rizik je založena na slovním hodnocení. Družstvo XYZ má averzi k riziku a raději dává přednost jistotě, proto byly pro družstvo upraveny hodnoty pro verbální ohodnocení na níže uvedené a dle těchto hodnot byla rizika hodnocena.

Tabulka 18 – Upravené hodnoty: verbální ohodnocení pravděpodobnosti

Verbální hodnoty pravděpodobnosti		
Vysoká pravděpodobnost	VP	nad 45 %
Střední pravděpodobnost	SP	20 - 45 %
Malá pravděpodobnost	MP	pod 20 %

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zaměstnankyní ekonomického úseku družstva

Dále jsou v tabulkách s verbálním ohodnocením použity tyto zkratky:

VD	Vysoký dopad
SD	Střední dopad
MD	Malý dopad
VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
MHR	Malá hodnota rizika

Tabulka 19 – Verbální ohodnocení rizik jednání s dodavatelem

ID	Hrozba	Verbální ohodnocení PST	Verbální ohodnocení dopadu	Verbální ohodnocení hodnoty rizika
1	Dodavatel není schopen dodržet podmínky stanovené kupujícím	SP	VD	VHR
2	Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - nadhodnocení objednávky o 20%	VP	MD	SHR
3	Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - podhodnocení objednávky o 20%	VP	MD	SHR
4	Dodavatel není schopen garantovat predikované množství	SP	VD	VHR

ID	Hrozba	Verbální ohodnocení PST	Verbální ohodnocení dopadu	Verbální ohodnocení hodnoty rizika
5	Nedodržení mlčenlivosti ze strany kupujícího dle smluvních podmínek	MP	VD	SHR
6	Faktura vystavená dodavatelem proplacena 7 dní po splatnosti	MP	SD	MHR

Zdroj: vlastní zpracování

Z verbálního ohodnocení rizik jednání s dodavatelem vyplývá, že vysokou hodnotu rizika mají dvě hrozby a to, že dodavatel není schopen dodržet podmínky a garantovat predikované množství, je to převážně z toho důvodu, že tato rizika mají vysoký dopad na projekt. Střední hodnotu rizika mají tři hrozby, a to chybná predikce ze strany kupujícího jak v případě podhodnocení, tak i nadhodnocení objednávky a nedodržení mlčenlivosti. V případě chybné predikce je vysoká pravděpodobnost, že dojde k mylnému odhadu poptávky, takže se s vysokou pravděpodobností může stát, že je firma buď málo zásobena, nebo naopak přezásobena.

Tabulka 20 - Verbální ohodnocení rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství

ID	Hrozba	Verbální ohodnocení PST	Verbální ohodnocení dopadu	Verbální ohodnocení hodnoty rizika
7	Prodlení dodání objednávky od dodavatele 15 dní	MP	SD	MHR
8	Kompletní dodávka je vadná	MP	VD	SHR
9	30 % z přijatého zboží má jiný obal	MP	MD	MHR
10	30 % z přijatého zboží má poškozený obal	MP	MD	MHR
11	Ukradená zásilka při přepravě, nová zásilka bude dodána do 5 pracovních dní	MP	MD	MHR
12	Poškození zboží přepravníkem, nová zásilka bude dodána do 5 pracovních dní	SP	MD	MHR
13	Dodáno o 10 % více zboží než bylo objednáno	MP	MD	MHR
14	Dodáno o 10 % méně zboží než bylo objednáno	MP	MD	MHR
15	Prodlení vyřízení reklamace zboží u dodavatele (reklamuju 30% zboží)	MP	MD	MHR

ID	Hrozba	Verbální ohodnocení PST	Verbální ohodnocení dopadu	Verbální ohodnocení hodnoty rizika
16	Chybějící dodací list k objednávce, dodán o 5 pracovních dní později	SP	MD	MHR
17	Při příjmu zboží v IS zadáno jiné datum spotřeby u 15 ks	MP	MD	MHR
18	Při příjmu zboží v IS zadáno o 15 ks méně, než bylo fyzicky přijato na sklad	MP	MD	MHR
19	Při příjmu zboží v IS zadána chybná cena přijatého zboží	MP	MD	MHR
20	Zasláno chybné zboží do maloobchodu/zákazníkovi	MP	MD	MHR
21	20% zboží bylo poškozeno při přepravě do maloobchodu/zákazníkovi (zasláno 100 ks)	SP	MD	MHR
22	Při výdeji zboží v IS zadáno jiné datum spotřeby u 15 ks	MP	MD	MHR
23	Při výdeji zboží v IS zadáno jiné množství, než bylo fyzicky vydáno ze skladu	MP	MD	MHR
24	Při výdeji zboží v IS zadána chybná cena vydaného zboží	MP	MD	MHR
25	Prodlení platby od odběratele	SP	MD	MHR
26	5% zboží z objednávky poškozeno při přesunech v rámci skladu	MP	MD	MHR
27	Nefunkčnost IS	SP	MD	MHR

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky verbálního ohodnocení rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství je patrné, že téměř všechny hrozby mají malou hodnotu rizika, vyjma hrozby, kdy je kompletní dodávka zboží vadná. Tato hrozba má střední hodnotu rizika a je to z toho důvodu, že má na projekt vysoký dopad. Je však velmi málo pravděpodobná.

Pro potřeby **číselné kvantifikace** rizik bylo uvažováno následujících předpokladů:

- prvotní objednávka bude činit 650 ks;
- nákupní cena 1 ks činí 219 Kč;
- prodejní cena 1 ks činí 269 Kč;
- první objednávka je na 1 měsíc;
- podnik nemá počáteční rezervu.

Na základě těchto předpokladů byly stanoveny pravděpodobnosti a dopady rizik na projekt.

Tabulka 21 – Číselné ohodnocení rizik jednání s dodavatelem

ID	Hrozba	PST	Dopad	Hodnota rizika
1	Dodavatel není schopen dodržet podmínky stanovené kupujícím	35%	32 000 Kč	11 200,00 Kč
2	Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - nadhodnocení objednávky o 20%	55%	2 365 Kč	1 300,75 Kč
3	Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - podhodnocení objednávky o 20%	55%	6 500 Kč	3 575,00 Kč
4	Dodavatel není schopen garantovat predikované množství	21%	32 000 Kč	6 720,00 Kč
5	Nedodržení mlčenlivosti ze strany kupujícího dle smluvních podmínek	2%	30 000 Kč	600,00 Kč
6	Faktura vystavená dodavatelem proplacena 7 dní po splatnosti	11%	25 000 Kč	2 750,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší dopad rizika v oblasti jednání s dodavatelem má hrozba, že dodavatel není schopen dodržet podmínky stanovené kupujícím a taktéž hrozba, že dodavatel nebude moci garantovat predikované množství. Obě hrozby pro družstvo XYZ znamenají nutnost hledat dodavatele nového, z toho důvodu je číselný dopad stanoven jako náklady na hledání tohoto nového vhodného dodavatele.

Naopak vysokou hodnotu pravděpodobnosti má chybná predikce objednaného množství produktu ze strany kupujícího. Dopad však není tak fatální jako u předchozího bodu a proto není hodnota rizika natolik vysoká. Vyšší je však v případě, že dojde k podhodnocení objednaného množství a to z toho důvodu, že poptávka po zboží bude vyšší, než jsou zásoby družstva a tudíž družstvo ztratí očekávanou příležitost prodeje. V případě nadhodnocení

predikovaného množství bude mít družstvo pouze dodatečné náklady na skladování. V obou případech však bude muset dojít k úpravě predikce pro další období.

Následující tabulka obsahuje číselné ohodnocení rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství.

Tabulka 22 – Číselné ohodnocení rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství

ID	Hrozba	PST	Dopad	Hodnota rizika
7	Prodlení dodání objednávky od dodavatele 15 dní	18%	11 700 Kč	2 106,00 Kč
8	Kompletní dodávka je vadná	5%	33 300 Kč	1 665,00 Kč
9	30 % z přijatého zboží má jiný obal	6%	9 800 Kč	588,00 Kč
10	30 % z přijatého zboží má poškozený obal	17%	9 800 Kč	1 666,00 Kč
11	Ukradená zásilka při přepravě, nová zásilka bude dodána do 5 pracovních dní	2%	3 250 Kč	65,00 Kč
12	Poškození zboží přepravcem, nová zásilka bude dodána do 5 pracovních dní	30%	3 250 Kč	975,00 Kč
13	Dodáno o 10 % více zboží než bylo objednáno	2%	800 Kč	16,00 Kč
14	Dodáno o 10 % méně zboží než bylo objednáno	8%	4 050 Kč	324,00 Kč
15	Prodlení vyřízení reklamace zboží u dodavatele (reklamuju 30% zboží)	9%	9 750 Kč	877,50 Kč
16	Chybějící dodací list k objednávce, dodán o 5 pracovních dní později	28%	2 450 Kč	686,00 Kč
17	Při příjmu zboží v IS zadáno jiné datum spotřeby u 15 ks	15%	3 150 Kč	472,50 Kč
18	Při příjmu zboží v IS zadáno o 15 ks méně, než bylo fyzicky přijato na sklad	11%	3 480 Kč	382,80 Kč
19	Při příjmu zboží v IS zadána chybná cena přijatého zboží	14%	800 Kč	112,00 Kč
20	Zasláno chybné zboží do maloobchodu/zákazníkovi	9%	1 150 Kč	103,50 Kč
21	20% zboží bylo poškozeno při přepravě do maloobchodu/zákazníkovi (zasláno 100 ks)	29%	1 800 Kč	522,00 Kč
22	Při výdeji zboží v IS zadáno jiné datum spotřeby u 15 ks	15%	3 285 Kč	492,75 Kč
23	Při výdeji zboží v IS zadáno jiné množství, než bylo fyzicky vydáno ze skladu	11%	1 200 Kč	132,00 Kč

ID	Hrozba	PST	Dopad	Hodnota rizika
24	Při výdeji zboží v IS zadána chybná cena vydaného zboží	14%	1 200 Kč	168,00 Kč
25	Prodlení platby od odběratele	24%	2 050 Kč	492,00 Kč
26	5% zboží z objednávky poškozeno při přesunech v rámci skladu	9%	7 227 Kč	650,43 Kč
27	Nefunkčnost IS	30%	4 050 Kč	1 215,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby z oblasti logistiky a skladového hospodářství s nejvyšším dopadem jsou prodlení dodání zboží, dodání vadného zboží a jiné poškození zásilky (ať už poškozený či jiný obal produktu). Tyto hrozby mají vysoký dopad z toho důvodu, že družstvo ztrácí očekávané příjmy a dále má náklady na řešení takto vzniklé situace v důsledku chyby dodavatele.

3.5.3 Opatření pro snížení rizik

Rizika, u kterých je nutné snížit jejich hodnotu, byla vybrána jak na základě verbálního hodnocení, tak i číselného. V první řadě byla vybrána rizika, která mají buď vysokou, nebo střední hodnotu rizika ve slovním vyjádření a poté byla přidána další dvě rizika, která mají malou hodnotu rizika ve slovním vyjádření, ale v číselném hodnocení je stále pro firmu riziko vysoké. Rizika s nejzávažnějším dopadem jsou zejména hrozby jednání s dodavatelem a dále prodlení dodání od dodavatele a vadná zásilka.

Tabulka 23 – Návrhy na opatření k vybraným rizikům

ID	Hodnota rizika	Verbální ohodnocení hodnoty rizika	Návrhy na opatření	Nová hodnota rizika	Verbální ohodnocení hodnoty rizika	Zodpovědnost
1	11 200,00 Kč	VHR	Oslovení většího množství potenciálních dodavatelů	5 760 Kč	SHR	Předseda družstva
2	1 300,75 Kč	SHR	Kvalitnější sběr informací	710 Kč	MHR	Administrativní pracovník - správa výroby
3	3 575,00 Kč	SHR	Kvalitnější sběr informací	1 950 Kč	MHR	Administrativní pracovník - správa výroby

ID	Hodnota rizika	Verbální ohodnocení hodnoty rizika	Návrhy na opatření	Nová hodnota rizika	Verbální ohodnocení hodnoty rizika	Zodpovědnost
4	6 720,00 Kč	VHR	Oslovení většího množství potenciálních dodavatelů	3 520 Kč	SHR	Předseda družstva
5	600,00 Kč	SHR	Nastavení sankce v dodavatelsko-odběratelské smlouvě	150 Kč	SHR	Administrativní pracovník - právní agenda
6	2 750,00 Kč	MHR	Nastavení sankce v dodavatelsko-odběratelské smlouvě	1 000 Kč	MHR	Ekonomický úsek
7	2 106,00 Kč	MHR	Nastavení sankce v dodavatelsko-odběratelské smlouvě Tvorba rezerv	1 170 Kč	MHR	Administrativní pracovník - právní agenda
8	1 665,00 Kč	SHR	Nastavení sankce v dodavatelsko-odběratelské smlouvě Tvorba rezerv	333 Kč	SHR	Administrativní pracovník - správa výroby

Zdroj: vlastní zpracování

Oslovení většího množství potenciálních dodavatelů

Oslovení potenciálních dodavatelů je klíčovým krokem v oblasti jednání s dodavatelem. Za nejefektivnější řešení považuji přímé oslovení předsedou družstva. Pro samotné oslovení platí následující:

- podmínky musí být ze strany družstva stanoveny předem;
- musí být důkladně a přesně specifikovány požadavky a jejich priority;
- předmět poptávky je jasně popsán, je definováno požadované množství, kvalita, harmonogram plnění, místo dodání a předpokládaná maximální cena bez DPH.

Společnost XYZ by při výběru dodavatele měla přihlídnout nejen k možnosti dodavatele splnit předem stanovené podmínky, ale také k cenové nabídce od dodavatele, finanční

stabilitě předpokládaného dodavatele a schopnosti konzistentně krýt poptávku po dodávaných produktech.

Možným opatřením ke snížení hrozeb, že dodavatel nebude schopen dodržet stanovené podmínky či garantovat množství predikované kupujícím, je oslovení většího množství potenciálních dodavatelů. Družstvo XYZ tak bude mít „v záloze“ další dodavatele, čímž bude snížena pravděpodobnost toho, že nalezený dodavatel nebude splňovat daná kritéria. Nákladem na oslovení většího množství dodavatelů je čas, strávený vyhledáváním vhodných dodavatelů a jejich oslovování. Pomocné při hledání dodavatelů jsou databáze, které jsou efektivním nástrojem pro vyhledávání a třídění výrobců v České republice. Je také možné využít online tržiště nabídek a poptávek, např. ABC Českého hospodářství, kde je možné vyhledávat firmy z různých oborů a oslovovat je v rámci běžného uživatelského módu zdarma¹⁰⁷.

Kvalitnější sběr informací

Stanovení predikce objednávaného množství je procesem vyhodnocování a srovnávání, při kterém musí mít podnik dostatek informací. Informace je vhodné získávat jednak interně z přehledů o prodejkách ostatních podobných výrobků a informací od obchodních zástupců, ale také získáváním informací o konkurenci a průzkumem trhu. Družstvo XYZ by mělo oslovit současné odběratele s nabídkou nového produktu a zjistit jejich preference. Stejně tak by měli být osloveni potenciální odběratelé, a to především prostřednictvím osobního kontaktu. Cílem osobní schůzky obchodního zástupce družstva a zástupce potenciálního odběratele není jen samotné nabízení výrobku, ale také získávání informací, nápomocných při dalších nabídkách.

Predikci by neměl tvořit pouze jeden ze zaměstnanců, ale je třeba validace odhadu z více stran. Prvotní predikce by měla být vytvořena administrativním pracovníkem, tato prognóza odráží jeho znalost trhu a odběratelů. Znalost prodejních dat a reakce na plánované prodejní akce a promoční aktivity přináší poté předseda družstva. Doporučila bych takto sestavenou predikci dát zrevidovat osobě, která není zaměřena pouze na dosažení odměny, ale má nezávislý pohled na základě velikosti skladových zásob a reálných prodejů, např. centrální logistik. Původní predikce by měla být průběžně validována a to na základě skutečnosti.

¹⁰⁷ ABC Českého hospodářství, *B2B online tržiště*. [online], [cit. 2015-5-12]. Dostupné z: <https://www.abc.cz/>

Postupně by měly být implementovány procesy zvyšující přesnost. Vhodné je pro predikci zvolit kratší období, aby byl odhad spolehlivější a bylo možné na poptávku pružněji reagovat.

Nastavení sankce v dodavatelsko-odběratelské smlouvě

Preventivním opatřením, jak rizika v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů eliminovat, je vhodně nastavený smluvní vztah mezi oběma stranami. Nejvhodnější volbou se jeví dodavatelsko-odběratelská smlouva.

Návrh dodavatelsko-odběratelské smlouvy sloužící jako rámcová smlouva na dodávky opticko-kouřových detektorů požáru je součástí přílohy č. 1. V této smlouvě, která slouží pouze pro potřeby této diplomové práce, jsou uvedeny následující skutečnosti:

- uvedení smluvních stran;
- stanovení předmětu smlouvy;
- uvedení vlastností a technických parametrů výrobku;
- uvedení práv a povinností prodávajícího a kupujícího
- ujednání distribučních cest a dodacích lhůt;
- cenová ujednání a cenová zvýhodnění;
- stanovení podmínek reklamace;
- platební podmínky;
- sankce při nedodržení výše dohodnutých podmínek.

Tato smlouva slouží jako preventivní opatření při realizaci projektu. Díky předem dohodnutým a jasným podmínkám můžou obě společnosti předejít možným neshodám a mnoha rizikům. Podstatným bodem napomáhajícím k eliminaci rizik jsou smluvní sankce.

Smluvní sankce uvedené v dodavatelsko-odběratelské smlouvě jsou následovné:

1. V případě, že dojde k prodlení zaplacení faktury za dodané zboží, prodávající má právo vyúčtovat kupujícímu úrok z prodlení 0,5 % denně za dobu do zaplacení faktury.
2. Jiné škody vzniklé prodávajícímu z nedodržení doby splatnosti kupujícím podléhají sankci 20 000 Kč.
3. V případě, že prodávající nedodá kupujícímu objednané výrobky, má kupující právo požadovat smluvní pokutu ve výši 5 % z ceny objednaného a nedodaného zboží.

4. V případě, že dojde k prodlení dodání objednaného zboží ze strany dodavatele, kupující má právo vyúčtovat prodávajícímu úrok z prodlení 2 % denně z ceny objednaného a nedodaného zboží.
5. V případě, že objednané výrobky nebudou dosahovat smluvené kvality, má kupující právo celou objednávku vrátit a žádat odškodnění ve výši 50 000 Kč.
6. V případě prodlení prodávajícího s odstraněním zjevných vad zboží nebo prodlení s vyřízením reklamace v záruční době, je prodávající povinen zaplatit kupujícímu smluvní pokutu ve výši 800 Kč za každý den prodlení.
7. V případě porušení mlčenlivosti dle této smlouvy, si smluvní strany navzájem sjednávají smluvní pokutu ve výši 30 000 Kč, tuto smluvní pokutu bude povinna zaplatit ta strana, která poruší závazek.
8. Pokuty jsou splatné vždy do 30 dnů ode dne jejich písemného doručení druhé straně a to obvyklým způsobem platby (faktura).

Tvorba rezerv

Další reakcí na potenciální hrozby je tvorba rezerv. Je vhodné mít skladem alespoň minimální zásobu pro případ, že dojde k prodlení dodávky, dodání vadného zboží či změnám trhu (kolísání nabídky, poptávky či sezónnosti). Není účelné se příliš předzásobit, ale nedostatek zásob může vést k situaci, která je nákladnější než situace, kdy je skladem více zásob, než je nezbytné. Vytvoření rezerv je výhodné z důvodu úspor ve výrobě, úspor v dopravě a množstevních slev. Platí, že čím větší rozsah, tím nižší jednotková cena a nižší náklady na přepravu jednotky zboží.

Další opatření pro oblast skladového hospodářství

Přestože jsou hodnoty jednotlivých rizik v oblasti skladového hospodářství poměrně nízké, tak je možné i tyto hrozby eliminovat vhodnými opatřeními, které nejsou pro podnik nákladné.

Podpůrným opatřením ke snížení rizika v oblasti skladového hospodářství je uzavření hmotné odpovědnosti se zaměstnanci, kteří se zbožím nakládají. Hmotná odpovědnost neboli odpovědnost za schodek na svěřených hodnotách je odpovědností za škodu. Dohoda se uzavírá písemně a obsahem je odpovědnost za majetkové hodnoty, v případě družstva XYZ zboží na skladě. Vzhledem k tomu, že na pracovišti se pohybuje a nakládá se zbožím více zaměstnanců současně, je vhodné zvolit kolektivní hmotnou odpovědnost. V případě schodku

je pak jednotlivým zaměstnancům určen podíl náhrady škody v závislosti na dosažených hrubých výdělcích před vznikem škody. Družstvu bych doporučila stanovit si normu přirozených úbytků zásob na přesnou hodnotu. Manko do normy přirozeného úbytku by bylo následně účtováno jako běžná spotřeba materiálu. Manko nad rámec normy přirozeného úbytku by museli uhradit zaměstnanci odpovědní za škodu, v případě, že by ke škodě došlo jejich zaviněním.

Samozřejmostí by pro družstvo měla být pravidelná kontrola fyzického stavu zboží. Inventarizace zboží by měla probíhat na pravidelné bázi, alespoň v měsíčním intervalu na základě předem stanovené vnitřní směrnice. Pravidelná inventura zboží na skladě může také vést k optimalizaci zásob a tím k efektivní úpravě stávajících firemních procesů. Nápomocné při inventuře mohou být čtečky EAN kódů, které družstvo vlastní. Zároveň je vhodné tyto čtečky využívat ve všech procesech nakládání se zbožím, jelikož eliminují nežádoucí chyby lidského faktoru a činnost vysoce zefektivňují.

Družstvu XYZ bych dále doporučila uzavřít pojištění majetku včetně zásob. Obvykle pojištění majetku zahrnuje vybavení provozovny, ceniny, peníze, zásoby ad. Majetek je chráněn proti živelním pohromám, krádeži či poškození. Do majetkového pojištění je také vhodné zahrnout tzv. šomážní pojištění, tedy pojištění proti přerušení provozu. V rámci šomážního pojištění není předmětem pojištění sama poškozená věc, ale ušlý zisk a náklady, které podnik musí platit bez ohledu na situaci.

V tabulce níže jsou vyčísleny náklady na realizaci opatření.

Tabulka 24 – Náklady návrhů na opatření

Návrhy na opatření	Předpokládané náklady
Oslovení většího množství potenciálních dodavatelů	3 200 Kč
Kvalitnější sběr informací	6 600 Kč
Nastavení sankce v dodavatelsko-odběratelské smlouvě	895 Kč
Tvorba rezerv	25 000 Kč / 100 ks
Hmotná odpovědnost	330 Kč
Inventura	2 400 Kč / měs.
Pojištění majetku vč. zásob	-

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na oslovení většího množství dodavatelů, sběr informací, tvorbu sankcí ve smlouvě, vytvoření hmotné odpovědnosti a inventuru jsou náklady mzdovými. Tyto aktivity zajistí zaměstnanci společnosti.

Nákladem tvorby rezervních zásob je držení těchto zásob na skladě, jejich pravidelná kontrola a také náklady na skladový prostor. Zároveň jsou v zásobách vázány finanční prostředky. Zde je uvažována rezerva 100 ks detektorů. Zaměstnanci družstva by však měli pamatovat na to, že detektory mají určité datum expirace, životnost je 5 let, proto by rezervní zásoba měla být postupně obměňována a držena na co nejnižší úrovni.

Cena pojištění majetku včetně zásob je odvislá od objemu pojištěného majetku, výšky spoluúčasti, rizik, která jsou pojištěna a dalších faktorů. Vzhledem k tomu, že družstvo má skladem i jiné materiály a zboží, je vhodné pojistit hromadně všechny tyto zásoby. Zároveň považují za nutnost pojištění movitého majetku a nemovitosti. Z výše zmíněných důvodů není možné cenu pojištění jednoznačně určit.

3.5.4 Celkové zhodnocení rizik dodavatelsko-odběratelských vztahů

Pro analýzu rizik byla zvolena metoda RIPRAN. V první fázi byla rizika identifikována, a to v oblastech jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství. Ke každé hrozbě byly sestaveny také scénáře, které by nastaly v případě uskutečnění hrozby. V oblasti jednání s dodavatelem byla identifikována rizika týkající se nedodržení stanovených podmínek, chybné predikce objednaného zboží ze strany kupujícího a další. V oblasti logistiky a skladového hospodářství byla rizika identifikována a analyzována dohromady, a to z toho důvodu, že se tyto dvě oblasti vzájemně prolínají. Spadají sem hrozby vyplývající z transferu zboží, také rizika týkající se práce v informačním systému a platby.

V další části byla rizika ohodnocena jak slovně, tak i číselně. Pro potřeby družstva XYZ byly hodnoty pro verbální ohodnocení upraveny. Dle verbálního ohodnocení mají vysokou hodnotu rizika dvě hrozby - *ID 1 Dodavatel není schopen dodržet podmínky stanovené kupujícím* a *ID 4 Dodavatel není schopen garantovat predikované množství*. V případě předchozích dvou hrozeb je vysoká hodnota rizika způsobena vysokým dopadem, ačkoliv pravděpodobnost je hodnocena jako střední. Střední hodnotu rizika mají čtyři hrozby, mezi které patří *ID 2 Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího* - nadhodnocení

objednávky, ID 3 Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - podhodnocení objednávky, ID 5 Nedodržení mlčenlivosti ze strany kupujícího dle smluvních podmínek, ID 8 Kompletní dodávka je vadná. Chybná predikce v obou směrech, podhodnocení i nadhodnocení objednávky, má střední hodnotu rizika z důvodu vysoké pravděpodobnosti vzniku hrozby, naopak dopad je malý. Nedodržení mlčenlivosti a vadnost dodávky dosahují střední hodnoty rizika z důvodu vysokého dopadu, zde je naopak velmi zanedbatelná pravděpodobnost. Ostatní hrozby mají ve slovním vyjádření malou hodnotu rizika.

Pro číselné ohodnocení rizika byly nastaveny prepozice, na jejichž základě byly stanoveny dopady rizik na projekt. Dopady byly vyčísleny vícero způsoby. V oblasti jednání s dodavatelem a chybovosti v zadávání zboží do informačního systému byly dopady vyčísleny nejčastěji jako náklad na řešení problému zaměstnancem podniku, tedy mzdové náklady. V oblasti logistiky a skladového hospodářství a u hrozeb souvisejících s prodlením nebo poškozením zboží byl dopad ve většině případů vyčíslen jako ušlá příležitost. Nejvyšší hodnotu rizika ve výši 11 200 Kč má hrozba *ID 1 Dodavatel není schopen dodržet podmínky stanovené kupujícím*. Hrozby z oblasti logistiky a skladového hospodářství mají nižší hodnoty rizika než hrozby z oblasti jednání s dodavatelem.

Na základě kvantifikace rizik byla vybrána rizika, u kterých je nutné snížit jejich hodnotu. Pro tato rizika byla následně navržena opatření. Výčet hrozeb vybraných k eliminaci hodnoty rizika a návrhu opatření je následovný:

- ID 1 Dodavatel není schopen dodržet podmínky stanovené kupujícím;
- ID 2 Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - nadhodnocení objednávky;
- ID 3 Chybná predikce objednaného množství ze strany kupujícího - podhodnocení objednávky;
- ID 4 Dodavatel není schopen garantovat predikované množství;
- ID 5 Nedodržení mlčenlivosti ze strany kupujícího dle smluvních podmínek;
- ID 6 Faktura vystavená dodavatelem proplacena po splatnosti;
- ID 7 Prodlení dodání objednávky od dodavatele;
- ID 8 Kompletní dodávka je vadná.

Pro hrozby ID 1 a ID 4 bylo navrženo jako opatření oslovení většího množství potenciálních dodavatelů. V případě, že družstvo osloví více dodavatelů, rozloží tak riziko a sníží pravděpodobnost toho, že dodavatel bude nevyhovující.

Chybné predikci může být zabráněno kvalitnějším sběrem informací. Odhad budoucího prodeje by neměl být tvořen pouze jedním zaměstnancem, ale na jeho tvorbě by se mělo podílet více zaměstnanců, alespoň tři. Zároveň by predikce měla být na pravidelné bázi upravována.

Ostatní hrozby ID 5, ID 6, ID 7 a ID 8 lze eliminovat správným nastavením práv a povinností v rámci dodavatelsko-odběratelské smlouvy, zejména nastavením sankcí v případě nesplnění povinností a to z obou stran. Další reakcí na hrozby týkající se prodlení dodávky či dodání vadného zboží je tvorba přiměřeného objemu rezerv.

V oblasti skladového hospodářství je možné bez vynaložení velkých finančních objemů zavést další opatření i přes to, že rizika v oblasti skladového hospodářství mají malou hodnotu rizika. Jako podpůrná opatření pro skladové hospodářství jsem navrhla zavedení kolektivní hmotné odpovědnosti pro zaměstnance nakládající se zbožím. Poté by měla být samozřejmostí pravidelná kontrola fyzického stavu zboží a využívání čteček EAN kódů pro eliminaci chybovosti lidského faktoru. V poslední řadě jsem navrhla společnosti uzavření pojištění majetku, včetně pojištění zásob.

Závěr

Předmětem této diplomové práce byla analýza a zhodnocení rizik vybraného podnikatelského subjektu v oblasti jednání s dodavatelem, logistiky a skladového hospodářství při zavádění nového produktu. Pro analýzu jsem zvolila chemické výrobní družstvo. Navrženým projektem je zavedení opticko-kouřového detektoru požáru do firemního portfolia. Důležitým přínosem této diplomové práce je samotná analýza rizik, která je potřebná k zajištění bezproblémového průběhu projektu a také k úspoře nákladů během realizace projektu.

První kapitoly jsem věnovala metodice práce, cílům a teoretickým východiskům týkajícím se projektového řízení a analýzy rizik.

V druhé části práce jsem se zaměřila na současnou situaci společnosti. Za pomoci analýz PEST, Porterova modelu pěti sil a 7S je zde zpracována analýza SWOT. Na základě této analýzy bych podniku doporučila strategii hledání W-O, tedy minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí. Podnik má slabé stránky v oblasti sebe-prezentace, které může poměrně snadno minimalizovat. Naopak příležitost vidím v oslovení nových zákazníků a zavedení nového výrobku ke stávajícímu portfoliu.

V rámci projektu, který by při zachování kompletnosti projektu obsahoval velké množství procesů a činností, jsem se zaměřila pouze na část týkající se dodavatelsko-odběratelských vztahů. Pro tuto část projektu byla zpracována časová, zdrojová a nákladová analýza, a to za pomoci softwaru MS Project.

Analýza a samotné zhodnocení rizik bylo vypracováno metodou RIPRAN, kde bylo identifikováno celkem 27 hrozeb. Hrozby byly kvantifikovány verbálně i číselně, zvláště pro oblast jednání s dodavatelem a dohromady pro oblast logistiky a skladového hospodářství. Dle ohodnocení rizik byla vybrána ta, jejichž hodnota by měla být snížena, protože mají pro projekt přílišný dopad. Pro tato vybraná rizika jsem navrhla opatření, mezi které patří oslovení většího množství potenciálních dodavatelů, kvalitnější sběr informací, sankce v dodavatelsko-odběratelské smlouvě a tvorba rezerv.

Věřím, že vypracovaný projekt pomůže družstvu k realizaci zavedení nového produktu a bude vedení společnosti nápomocný i při dalších projektech.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- [1] DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] DVOŘÁK, Tomáš. Družstevní právo. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 80-7179-551-8.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] CHAPMAN, C. B. a Stephen WARD. How to manage project opportunity and risk: why uncertainty management can be a much better approach than risk management : the updated and re-titled 3rd ed of Project risk management, processes, insights and techniques. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2012.
- [6] CHVALOVSKÝ, Václav. Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-085-8.
- [7] Informační leaflet družstva XYZ z let 1948 – 1998.
- [8] JOHANISOVÁ, Naděžda. Kde peníze nejsou pánem, ale sluhou: Specifika financování družstev. Praha: Ekumenická akademie Praha, 2012. s. 25-30. ISBN 978-80-87661-02-4.
- [9] LAMBERT, D. M., STOCK R. J., ELLRAM, L. M. : Logistika, 1. vydání, Computer Press 2000, 589 stran, ISBN 80-7226-221-1
- [10] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- [11] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] PIENAAR, W. J., J. J. VOGT a P. W. C. de. WIT. Business logistics management: theory and practice. Oxford: Oxford University Press, 2002. ISBN 0-19-578011-6.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

- [15] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- [16] ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [17] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [18] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [19] TOMPKINS, James A. a Jerry D. SMITH. The Warehouse management handbook. New York: McGraw-Hill, c1988. ISBN 0070649529.
- [20] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [21] VOORTMAN, Craig. Global logistics management. Cape Town: Juta Academic, 2004. ISBN 0702166413.

Elektronické zdroje

- [1] ABC Českého hospodářství, *B2B online tržiště*. [online], [cit. 2015-5-12]. Dostupné z: <https://www.abc.cz/>
- [2] Český statistický úřad. *Počet a věkové složení obyvatel*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&str=v75&c=v3~3__RP2015&u=v75__VUZEMI__43__581429.
- [3] Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2015>.
- [4] Český statistický úřad. *Volby do zastupitelstev krajů v roce 2016*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/volby-do-zastupitelstev-kraju-v-roce-2016>
- [5] Detecha, chemické výrobní družstvo [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.detecha.cz/ospol.html>.
- [6] *Dodavatelská smlouva a právní doporučení* [online], [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://pravopropodnikatele.cz/dodavatelaska-smlouva-a-pravni-doporuceni>.

- [7] *Ganttův diagram* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>.
- [8] Hospodářské noviny. *Ceny rostou nejrychleji za poslední tři roky*. [online], [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65551210-inflace-za-listopad-zrychlila-na-1-5-procenta-rostly-ceny-potravin-napoju-a-tabaku>.
- [9] *Charakteristika metody RIPRAN* [online], [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>
- [10] JOHANISOVÁ, Naďa, *Svoboda v práci: Družstvo* [online], [cit. 2016-11-26].
Dostupné z: <http://blog.tomashajzler.com/clanek/svoboda-v-praci-druzstvo>.
- [11] *Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE* [online], [cit. 2016-11-26]. Dostupné z:
http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=00030244&jazyk=cz&xml=1.
- [12] *Metoda kritické cesty – CPM* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>.
- [13] *Metoda PERT* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/metoda-pert>.
- [14] *Obchodní rejstřík* [online], [cit. 2015-11-26]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=430460&typ=PLATNY>.
- [15] *Okolí podniku* [online], [cit. 2015-01-21]. Dostupné z:
http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_61.gif
- [16] *Princip činnosti detektorů kouře* [online], [cit. 2016-04-23]. Dostupné z:
<https://www.alarmsecurity.cz/www-alarmsecurity-cz/5-TECHNICKA-PODPORA/9-Kourove-detektory>.
- [17] *Projekt* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/projekt>.
- [18] *Projektový tým (Project team)* [online], [cit. 2016-02-12]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>.
- [19] *Styl, družstvo pro chemickou výrobu* [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:
<http://www.stylvd.cz/index.php?akc=styl-chemicka-vyroba>.
- [20] ŠTOURAČOVÁ, Veronika. *Finanční analýza vybraného podniku* [online], Brno, 2015 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/390819/esf_b/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- [21] *Technické informace DEGA FBL Home* [online], [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:
<http://www.dega.cz/files/download/navod-dega-fbl-home.pdf>.

- [22] Tiskovina "60 let Severochemy". Severochema Liberec [online], [cit. 2016-12-27].
Dostupné z:
<http://www.severochema.cz/sqlcache/Tiskovina%2060%20let%20Severochemy.pdf>.
- [23] Výroční zpráva chemického výrobního družstva Důbrava [online], [cit. 2016-12-27].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43641554&subjektId=546667&spis=762624>.
- [24] ZMEŠKAL, Z. *Vícekritériální hodnocení variant a analýza citlivosti při výběru produktů finančních institucí* [online], [cit. 2015-4-19]. Dostupné z:
https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/archiv/rocnik-2009/prispevky/dokumenty/Zmeskal.Zdenek_1.pdf.

Seznam zkratek

CPM	Critical Path Method
D	Závažnost dopadu
FF	Finish to finish
FS	Finish to start
HR	Hodnota rizika
IS	Informační systém
MD	Malý dopad na projekt
MHR	Malá hodnota rizika
MP	Malá pravděpodobnost
MS	Micro Soft
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PEST	Analýza vnějšího prostředí firmy
PST; P	Pravděpodobnost
R	Úroveň rizika
RIPRAN	Risk Project Analysis
SD	Střední dopad na projekt
SF	Start to finish
SHR	Střední hodnota rizika
SMART	Technika volby cíle
SP	Střední pravděpodobnost
SS	Start to start
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VD	Vysoký dopad na projekt
VHR	Vysoká hodnota rizika
VP	Vysoká pravděpodobnost

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Identifikace rizik	31
Tabulka 2 – Kvantifikace rizik	31
Tabulka 3 – Verbální hodnoty pravděpodobnosti.....	32
Tabulka 4 – Verbální hodnoty nepříznivého dopadu.....	32
Tabulka 5 – Tabulka vazeb mezi dopadem a pravděpodobností	32
Tabulka 6 – Hodnoty rizika a reakce	33
Tabulka 7 – Opatření snižující rizika.....	33
Tabulka 8 – Makroekonomické faktory.....	49
Tabulka 9 – Párové srovnání silných a slabých stránek	58
Tabulka 10 – Seřazení příležitostí a hrozeb podle závažnosti dopadu	59
Tabulka 11 – SWOT analýza.....	60
Tabulka 12 – Časový harmonogram	66
Tabulka 13 – Lidské zdroje	70
Tabulka 14 – Náklady lidských zdrojů	70
Tabulka 15 – Náklady projektu	71
Tabulka 16 – Identifikace rizik jednání s dodavatelem	73
Tabulka 17 – Identifikace rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství.....	73
Tabulka 18 – Upravené hodnoty: verbální ohodnocení pravděpodobnosti	75
Tabulka 19 – Verbální ohodnocení rizik jednání s dodavatelem.....	75
Tabulka 20 - Verbální ohodnocení rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství.....	76
Tabulka 21 – Číselné ohodnocení rizik jednání s dodavatelem.....	78
Tabulka 22 – Číselné ohodnocení rizik v oblasti logistiky a skladového hospodářství	79
Tabulka 23 – Návrhy na opatření k vybraným rizikům.....	80
Tabulka 24 – Náklady návrhů na opatření.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Trojimperativ projektového řízení	20
Obrázek 2 – Okolí podniku.....	36
Obrázek 3 – Model pěti sil.....	39
Obrázek 4 – McKinsey 7S.....	40
Obrázek 5 – Základní rámec SWOT analýzy	43
Obrázek 6 – Diagram analýzy SWOT	44
Obrázek 7 – Organizační struktura vybrané společnosti	56
Obrázek 8 – Detektor kouře.....	62
Obrázek 9 – Kalendář projektu.....	65
Obrázek 10 – Ganttův diagram – Jednání s dodavatelem.....	68
Obrázek 11 - Ganttův diagram – Logistika	68
Obrázek 12 - Ganttův diagram – Skladové hospodářství	69

Seznam příloh

Příloha 1 - Návrh dodavatelsko-odběratelské smlouvy	98
Příloha 2 – Ganttův diagram	105

Přílohy

Příloha 1 - Návrh dodavatelsko-odběratelské smlouvy

Tento dokument je pouze návrhem smlouvy pro potřeby diplomové práce, uvedená data jsou smyšlená. Nejedná se o nabídku na uzavření smlouvy.

DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÁ SMLOUVA **na dodávky opticko-kouřových detektorů požáru**

Následující smluvní strany mezi sebou uzavírají dne _____, v souladu s ustanovením zák. č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, dodavatelsko-odběratelskou smlouvu na dodávky opticko-kouřových detektorů požáru.

Smluvní strany

Prodávající:

Sídlo:

IČO:

Bankovní spojení:

Čís. účtu:

Zastoupená:

Kupující: XYZ chemické výrobní družstvo

Sídlo : Brno, Česká republika

IČO : 12345678

Bankovní spojení: ČSOB, a.s.

Číslo účtu : 123456789/0300

Zastoupená : předsedou družstva

Předmět smlouvy

Tato dodavatelsko-odběratelská smlouva (dále jen „smlouva“) upravuje právní rámec a podmínky prodeje výrobků kupujícímu. Vyjadřuje oboustrannou vůli smluvních stran

na obchodní spolupráci, uzavírána je jako rámcová smlouva, podle které budou realizovány nákupy a odběry výrobků na základě jednotlivých dílčích objednávek zboží v rámci limitů predikce kupujícího.

Specifikace výrobku

Opticko-kouřový detektor požáru:

Typ senzoru: fotoelektrický (odezva na viditelný doutnavý kouř);

Životnost: 5 let;

Dosah: 50m ve volném prostoru;

Akustický výkon interního reproduktoru: 85 dB ve vzdálenosti 1 m;

Rozsah provozních teplot: max. -10 °C až +50 °C;

Napájecí napětí: 9V baterie;

Certifikovaný v souladu s ČSN EN 14604 dle požadavků vyhlášky Ministerstva vnitra č. 23/2008 o technických podmínkách požární ochrany staveb.

1. Jednotlivé objednávky výrobků budou uzavírány prostřednictvím e-mailu, příp. telefonicky, za součinnosti předem určeného pracovníka ze strany odběratele (centrální logistik).
2. Objednávka kupujícího musí obsahovat název zboží, počet kusů objednávaných výrobků, požadovaný termín dodání, místo, kam mají být výrobky dodány.
3. Objednávka může obsahovat případně specifický požadavek např. na balení apod.
4. Smluvní strany se dohodly, že standardní objednávka obsahující náležitosti dle této smlouvy a respektující predikované množství výrobků se považuje okamžikem doručení bez dalšího za akceptovanou ze strany prodávajícího.
5. Pokud objednávka neobsahuje veškeré náležitosti a/nebo je vystavena jako mimořádná objednávka na nepredikované množství výrobků či jiné výrobky, považuje se za akceptovanou až okamžikem doručení akceptace ze strany prodávajícího kupujícímu na kontaktní e-mailovou adresu kupujícího.

Povinnosti a práva prodávajícího

Prodávající je povinen:

1. Zajistit po dobu trvání této smlouvy výrobu a dílčí dodávky výrobku, které objednáva kupující, v množství a kvalitě dané touto smlouvou.
2. Dodat objednané množství na místo plnění do 4 pracovních dní.

3. Předat kupujícímu současně s výrobky doklady nutné k převzetí zboží, jimiž je dodací list (sloužící jako doklad pro záruku zboží) a faktura. Doklady mohou být předány elektronicky.
4. Přijmout storno objednávky ze strany kupujícího.
5. Poskytnout záruku za jakost a kvalitu výrobku po dobu 2 let od jejich dodání.
6. Při oprávněné reklamaci výrobku zajistit dobropisování uhrazené částky kupujícímu.
7. Při plánování změn sortimentu, zejména při zvažování vyřazení odebíraného výrobku, neprodleně informovat kupujícího.
8. Nenabízet dodávaný výrobek subjektům působícím v České republice, které jsou ve vztahu ke kupujícímu v konkurenčním vztahu.
9. Poskytovat kupujícímu nejnižší prodejní cenu výrobku na odpovídajícím trhu po celou dobu trvání této smlouvy.

Povinnosti a práva kupujícího

Kupující je povinen:

1. Odebrat objednané zboží.
2. Řádně a včas zaplatit za objednané a doručené výrobky ve lhůtě splatnosti dle této smlouvy.
3. Orientačně plánovat roční predikci odběru zboží a předkládat tuto predikci prodávajícímu.

Kupující je oprávněn:

1. Výrobky od okamžiku jejich dodání, resp. jejich převzetí prodávat maloobchodům/koncovým zákazníkům.

Cena a cenové podmínky

1. Ceny jsou stanoveny jako ceny smluvní.
2. Jejich výše je nepřekročitelná.
3. Proávající je oprávněn změnit cenu pouze na základě předchozího písemného souhlasu zástupce kupujícího.
4. Obě smluvní strany jsou oprávněny vyvolat jednání o cenové revizi.

Převzetí dodávky

1. Zboží je od externího přepravce předáno kupujícímu na základě předložení občanského průkazu.
2. Kupující potvrzuje převzetí zboží uvedením čitelného jména a podpisem na předávacím dokladu.
3. Podpisem předávacího dokladu kupující stvrzuje to, že obal nevykazuje zjevné poškození.
4. Pokud kupující zjistí nekompletnost dodávky, záměnu sortimentu nebo poškození zboží je povinen neprodleně informovat prodávajícího, který sjedná příčinnou nápravu.

Přechod vlastnictví

1. Kupující nabývá vlastnické právo na zboží okamžikem převzetí a stvrzení předávacího dokladu podpisem.
2. V tento okamžik přechází na kupujícího nebezpečí škody na zboží.

Platební podmínky

1. Prodávající je oprávněn vyúčtovat zboží po převzetí zboží kupujícím daňovým dokladem – fakturou.
2. Faktura musí obsahovat náležitosti stanovené právními předpisy pro daňový doklad.
3. Součástí faktury je specifikace dodaného zboží a smluvní cena za jednotku.
4. Faktury jsou splatné ve lhůtě 60 dnů od jejich doručení kupujícímu (i v elektronické formě).
5. Právo na zaplacení faktury vzniká prodávajícímu převzetím zboží ze strany kupujícího.
6. V případě zjištění chybného obsahu či zjištění, že faktura neobsahuje některou z náležitostí je kupující oprávněn před uplynutím doby splatnosti vrátit fakturu prodávajícímu k opravě. Kupující uvede důvod vrácení dokladu. Nová lhůta splatnosti běží znovu ode dne doručení opravené faktury.
7. Faktura se považuje za zaplacenou dnem, kdy částka byla odepsána z bankovního účtu kupujícího.
8. Prodlení splatnosti faktury ze strany kupujícího podléhá sankcím.

Důvěrné informace

1. Smluvní strany se zavazují, že zachovají mlčenlivost ve vztahu k předmětu této smlouvy.
2. Smluvní strany se zavazují, že zachovají mlčenlivost ve vztahu k důvěrným informacím poskytnutým druhou stranou. Za důvěrné informace se pro účely této smlouvy rozumí informace charakteru obchodního, technického a finančního, která se týká zákazníků kupujícího.
3. Povinnost zachovávat mlčenlivost trvá jak po dobu existence smluvního vztahu, tak i po jeho skončení. Toto neplatí, pokud se informace stanou veřejně známými.
4. Výše uvedené se nevztahuje na důvěrné informace, jejichž poskytnutí bylo předem schváleno druhou smluvní stranou nebo je strana povinna tuto informaci poskytnout dle právního předpisu nebo rozhodnutí soudu.

Smluvní sankce

9. V případě, že dojde k prodlení zaplacení faktury za dodané zboží, prodávající má právo vyúčtovat kupujícímu úrok z prodlení 0,5 % denně za dobu do zaplacení faktury.
10. Jiné škody vzniklé prodávajícímu z nedodržení doby splatnosti kupujícím podléhají sankci 20 000 Kč.
11. V případě, že prodávající nedodá kupujícímu objednané výrobky, má kupující právo požadovat smluvní pokutu ve výši 5 % z ceny objednaného a nedodaného zboží.
12. V případě, že dojde k prodlení dodání objednaného zboží ze strany dodavatele, kupující má právo vyúčtovat prodávajícímu úrok z prodlení 2 % denně z ceny objednaného a nedodaného zboží.
13. V případě, že objednané výrobky nebudou dosahovat smluvené kvality, má kupující právo celou objednávku vrátit a žádat odškodnění ve výši 50 000 Kč.
14. V případě prodlení prodávajícího s odstraněním zjevných vad zboží nebo prodlení s vyřízením reklamace v záruční době, je prodávající povinen zaplatit kupujícímu smluvní pokutu ve výši 800 Kč za každý den prodlení.
15. V případě porušení mlčenlivosti dle této smlouvy, si smluvní strany navzájem sjednávají smluvní pokutu ve výši 30 000 Kč, tuto smluvní pokutu bude povinna zaplatit ta strana, která poruší závazek.
16. Pokuty jsou splatné vždy do 30 dnů ode dne jejich písemného doručení druhé straně a to obvyklým způsobem platby (faktura).

Reklamace

1. Vyřízením oprávněné reklamace se rozumí: výměna vadného zboží za nové; oprava vadného zboží; vystavení dobropisu.
2. Prodávající je povinen bez zbytečného odkladu rozhodnout o způsobu řešení reklamace a vyřídit ji ve lhůtě 30 dnů.
3. Prodávající v případě dobropisu vrací finanční plnění výhradně na bankovní účet kupujícího a to nejpozději do 30 dnů od vystavení dobropisu.
4. Povinností kupujícího je reklamované zboží na vlastní náklady shromáždit, náklady na dopravu reklamovaného zboží a nového zboží kupujícímu nese prodávající.

Délka trvání a skončení smlouvy

1. Smlouva je uzavřena na dobu neurčitou k datu uvedenému při podpisu smlouvy.
2. Výpověď bude účinná nejdříve po 24 měsících od účinnosti této smlouvy.
3. Smlouvu lze ukončit:
 - a) dohodou, smlouva je ukončena v den dohodnutý oběma smluvními stranami;
 - b) výpovědí, s výpovědní dobou tři měsíce, bez udání důvodu. Smlouva je ukončena po uplynutí výpovědní doby, která začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení písemné výpovědi.
 - c) odstoupením s okamžitou účinností ze strany prodávajícího v případě nezaplacení faktury kupujícím ve lhůtě splatnosti dle této smlouvy, na což byl kupující písemně upozorněn a ani v náhradní stanovené lhůtě fakturu nezaplatil.
 - d) odstoupením s okamžitou účinností ze strany kupujícího pro podstatné porušení závazků vyplývajících ze smlouvy, ze strany prodávajícího. Za podstatné porušení závazku se považuje prodlení dodání delší jak 15 dní, dále také zahájení insolvenčního, exekučního řízení či likvidace prodávajícího.

Závěrečná ustanovení

1. Změny smlouvy je možné provádět pouze písemnými dodatky.
2. Právní vztahy neupravené touto smlouvou se řídí příslušnými zákony platnými v České republice.
3. Tato smlouva byla vyhotovena ve dvou originálech.
4. Smluvní strany prohlašují, že si smlouvu řádně přečetly a uzavřely smlouvu na základě svobodné vůle.

Za prodávajícího:

Za kupujícího:

.....

.....

jednatel společnosti

předseda družstva

V _____ dne: _____

Příloha 2 – Ganttův diagram